

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

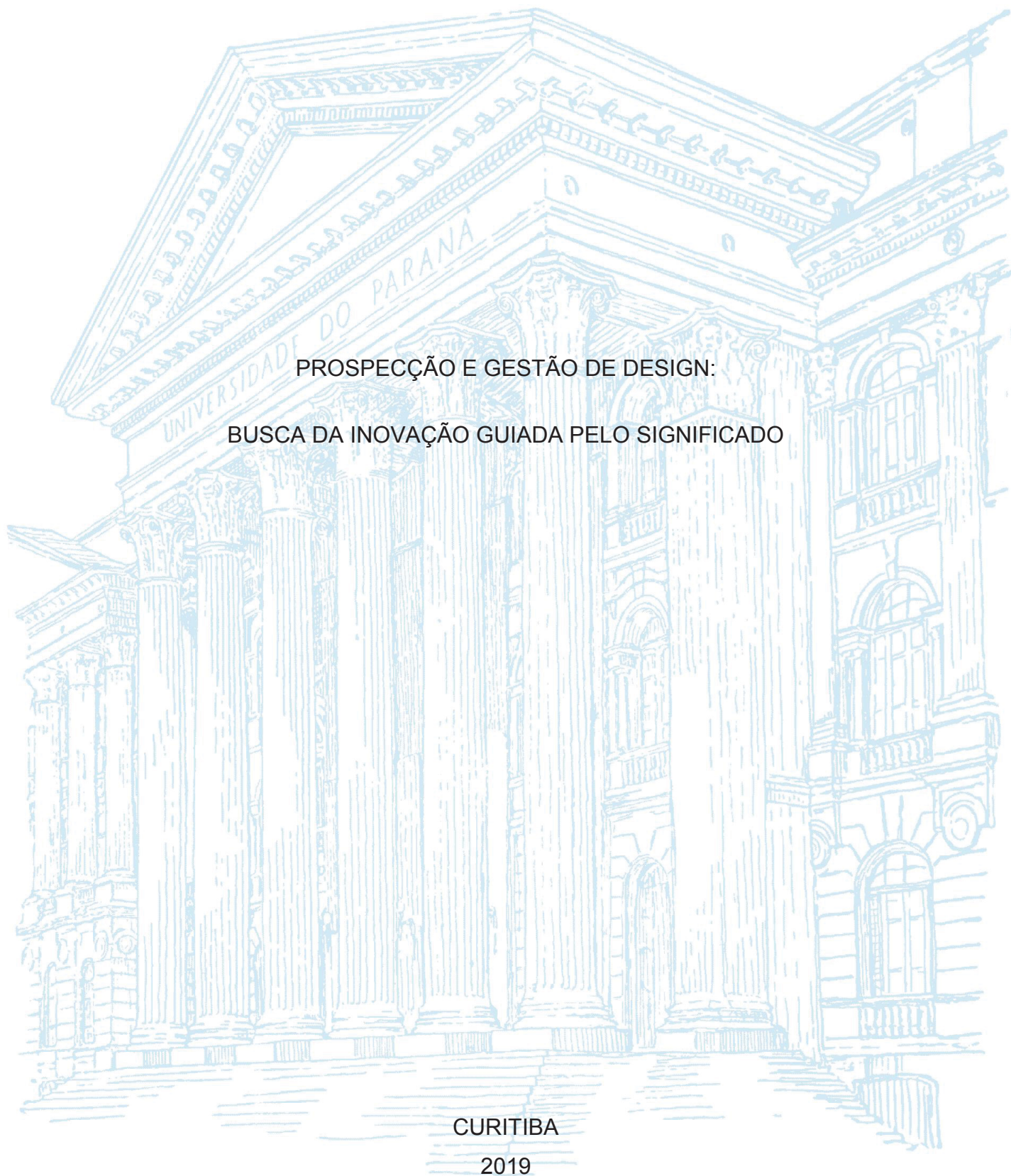
VALKIRIA PEDRI FIALKOWSKI

PROSPECÇÃO E GESTÃO DE DESIGN:

BUSCA DA INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO

CURITIBA

2019



VALKIRIA PEDRI FIALKOWSKI

PROSPECÇÃO E GESTÃO DE DESIGN: BUSCA DA INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Design, Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Design.

Orientadora: Profa. Dra. Virginia Borges Kistmann

CURITIBA

2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELO SISTEMA DE BIBLIOTECAS/UFPR –  
BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS HUMANAS COM OS DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Fernanda Emanoéla Nogueira – CRB 9/1607

Fialkowski, Valkiria Pedri

Prospecção e gestão de design : busca da inovação guiada pelo significado. /  
Valkiria Pedri Fialkowski. – Curitiba, 2019.

Dissertação (Mestrado em Design) – Setor de Artes, Comunicação e Design  
da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora : Profª. Drª. Virginia Borges Kistmann

1. Design de produto. 2. Design – Gestão de empresas. 3. Inovação. 4. Pesquisa  
de mercado. I.Título.

CDD – 658.5752



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DESIGN -  
40001016053P0

### TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em DESIGN da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **VALKIRIA PEDRI FIALKOWSKI**, intitulada: **PROSPECÇÃO E GESTÃO DE DESIGN: BUSCA DA INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua *aprovação com distinção* no rito de defesa.

A outorga do título de Mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 19 de Fevereiro de 2019.

  
VIRGINIA SOUZA DE CARVALHO BORGES KISTMANN  
Presidente da Banca Examinadora

  
AGUINALDO DOS SANTOS  
Avaliador Interno (UFPR)

  
ALEX ANTONIO FERRARESI  
Avaliador Externo (PUCPR)



## DEDICATÓRIA

Para as verdadeiras riquezas, meus filhos Clara e Arthur, que iluminam meus dias, me ensinando sobre o mundo e a vida com suas risadas e incansável curiosidade;

Para Ricardo, meu companheiro em todas as horas, pelo amor e apoio incondicional;

Para minha fortaleza, exemplo de garra e motivação, minha querida mãe;

E especialmente para meu saudoso pai (*in memoriam*), meu referencial de ética, dedicação, fé e amor ao próximo.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço à minha professora doutora Virginia Kistmann, que além de toda sua dedicação, incentivo e generosidade, a cada orientação, me presenteou também com sua amizade.

Aos professores de minha banca, por terem compartilhado com generosidade os seus conhecimentos, melhorando esta dissertação.

Ao corpo docente, meus colegas e amigos do Programa de Pós-Graduação em Design da UFPR, por terem ampliado meus horizontes.

Aos pesquisadores e colegas da UFPR dos núcleos de Gestão de Design e de Design e Tecnologia, pelo acolhimento, incentivo e trocas de conhecimentos.

A todos os colegas de profissão, designers especialistas, que participaram com interesse e ativamente, permitindo a realização da pesquisa e de seu piloto.

À empresa ARBO design e ao meu sócio Daniel Kröker, pelo suporte, contribuição e opinião sincera, além da paciência com meus horários de trabalho inconstantes.

E enfim, agradeço à compreensão de toda minha família, por insistirem em me apoiar sempre, mesmo com minhas frequentes ausências, recompensá-los-ei com mais tempo agora.

## EPÍGRAFE

“Assim, os que produzem obras geniais não são aqueles que vivem no meio mais delicado, que têm a conversa mais brilhante, a cultura mais extensa, mas quem, deixando de viver para si mesmo, teve o poder de fazer a sua própria personalidade semelhante a um espelho, de modo que a sua vida não importa quão mundanamente e até, em certo sentido, intelectualmente, seja medíocre, se reflita: pois o gênio consiste no poder refletor e não na qualidade intrínseca do espetáculo refletido.”

(Marcel Proust, *À sombra das raparigas em flor*)

## RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo exploratório, descritivo e com a realização de uma abordagem participativa e consensual, sobre o uso da pesquisa prospectiva aplicada à gestão de design para gerar inovação guiada pelo significado. A inovação tem sido usada como estratégia ao crescimento e manutenção das empresas no mercado competitivo. Porém o desenvolvimento da inovação está normalmente calcado apenas em mudança tecnológica e não em se antecipar às necessidades do consumidor, gerando inovações de significado. Além disso, as pesquisas tradicionais de mercado também se apoiam apenas nas necessidades articuladas pelos consumidores de hoje, não refletindo sobre quais são as necessidades não explícitas e latentes do futuro. Esta busca de oportunidade emergente pode ser feita com o uso de pesquisas de prospecção, que visam orientar o trabalho do designer, traduzindo essas informações para o mercado, em produtos ou serviços inovadores. Assim, esta dissertação teve como objetivo propor requisitos que possam ser utilizadas para o uso da pesquisa prospectiva na gestão de design, para fomentar a inovação guiada pelo significado. Para tanto, se apoiou em uma revisão bibliográfica com fases sistemática e assistemática para posterior interpretação e análise dos resultados alcançados em uma proposta previa de diretrizes. Com elas, uma validação foi realizada junto a especialistas e aprimorada. Como resultado, esta dissertação definiu requisitos que possibilitem o uso da pesquisa prospectiva dentro da gestão de design, para gerar inovação guiada pelo significado. Os resultados poderão sugerir o geral reconhecimento, pelos autores e profissionais da área, da importância do tema da pesquisa. Apesar desse reconhecimento, a pesquisa prospectiva não é incorporada de forma sistemática aos processos de design e nem é procurada como geradora de inovações de significado, indicando aí um potencial a ser explorado para o aperfeiçoamento das atividades do designer como desenvolvedor de soluções futuras.

Palavras-chave: Gestão de design. Pesquisa prospectiva. Design de produto. Inovação. Inovação de significado.

## **ABSTRACT**

This dissertation presents an exploratory and descriptive study, with the accomplishment of a participative and consensual approach on the use of the prospective research applied to the design management to generate innovation guided by the meaning. Innovation has been used as a strategy for growth and maintenance of companies in the competitive market. However, the development of innovation is usually based only on technological change and not on anticipating consumer needs, generating innovations of meaning. In addition, traditional market research also relies only on the needs articulated by today's consumers, not reflecting on the unexplained and latent needs of the future. This search for emerging opportunity can be done through the use of prospecting surveys, which aim to guide the designer's work, translating this information to the market, into innovative products or services. Thus, this dissertation aimed to propose requirements that can be used for the use of prospective research in design management, to foster innovation guided by meaning. To that end, it was based on a bibliographical review with systematic and unsystematic phases for further interpretation and analysis of the results achieved in a previous proposal of guidelines. From them, a validation was conducted with experts and enhanced. As a result, this dissertation defined requirements that allow the use of prospective research within design management, to generate innovation guided by meaning. The results may suggest the recognition by the main authors and professionals of the area of the importance of prospective research to generate innovation. It will be argued that, despite this recognition, trend research is not systematically incorporated into design processes and is not sought as a generator of meaning innovations, indicating a potential to be explored in order to improve the designer's activities as a developer of future solutions.

**Keywords:** Trends. Design management. Product design. Innovation. Innovation of meaning.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: Articulação entre as áreas de pesquisa, delimitadas neste estudo	24
Figura 1.2: Delimitação das áreas da pesquisa e os principais autores estudados	26
Figura 2.1: Diferentes ciclos de vida: hype/onda, moda e tendência	33
Figura 2.2: Matriz para oportunidades inexploradas	45
Figura 2.3: Página do caderno conceitual da empresa Promostyl	52
Figura 2.4: Pontos de partida para a inovação segundo Bruce e Bessant	74
Figura 2.5: Pontos de partida para o processo de inovação e o tipo da inovação	76
Figura 2.6: Modelo para inovações estratégicas	79
Figura 2.7: Modelo para inovações estratégicas de significado	92
Figura 3.1: <i>Mind map</i> das principais dimensões tratadas na literatura estudada	123
Figura 3.2: Proposta de modelo fuzzy front-end (FFE) da gestão de design para obter inovação de significado, por meio do uso de pesquisas prospectivas	133
Figura 4.1: Resumo da caracterização da pesquisa	146
Figura 4.2: Esquema das etapas de pesquisa	148
Figura 5.1: <i>Printscreen</i> de uma das telas do questionário da 1ª rodada	174
Figura 5.2: Respostas da 1ª questão do nível estratégico de design, constante na 1ª rodada	175
Figura 5.3: Respostas da 2ª questão do nível estratégico de design, constante na 1ª rodada	176
Figura 5.4: Respostas da 3ª questão do nível estratégico de design, constante na 1ª rodada	177
Figura 5.5: Respostas da 4ª questão do nível estratégico de design, constante na 1ª rodada	178
Figura 5.6: Respostas da 5ª questão do nível estratégico de design, constante na 1ª rodada	179
Figura 5.7: Respostas da 6ª questão, referente ao nível funcional/tático de design, constante na 1ª rodada	181
Figura 5.8: Respostas da 7ª questão, referente ao nível funcional/tático de design, constante na 1ª rodada	182
Figura 5.9: Respostas da 8ª questão, referente ao nível funcional/tático de design, constante na 1ª rodada	183
Figura 5.10: Respostas da 9ª questão do nível operacional de design, constante na 1ª rodada	184
Figura 5.11: Respostas da 10ª questão do nível operacional de design, constante na 1ª rodada	185
Figura 5.12: Respostas da 11ª questão do nível operacional de design, constante na 1ª rodada	186

Figura 5.13: Respostas da 12ª questão do nível estratégico de design, constante na 2ª rodada	188
Figura 5.14: Respostas da 13ª questão do nível estratégico de design, constante na 2ª rodada	189
Figura 5.15: Respostas da 14ª questão, nível funcional/tático, constante na 2ª rodada	190
Figura 5.16: Respostas da 15ª questão, nível funcional/tático, constante na 2ª rodada	191
Figura 5.17: Respostas da 16ª questão, nível funcional/tático, constante na 2ª rodada	191
Figura 5.18: Respostas da 17ª questão, nível operacional, constante na 2ª rodada	192
Figura 5.19: Respostas da 18ª questão, nível operacional, constante na 2ª rodada	193
Figura 5.20: Respostas da 19ª questão, nível operacional, constante na 2ª rodada	193
Figura 5.21: Respostas da 20ª questão, nível operacional, constante na 2ª rodada	194
Figura 5.22: Respostas da questão 9b, nível operacional, constante na 2ª rodada e remanescente da 1ª rodada	195
Figura 5.23: Respostas da questão 10b, nível operacional, constante na 2ª rodada e remanescente da 1ª rodada	196
Figura 7.1: Estrutura de fuzzy front-end (FFE) da gestão de design para obter inovação de significado, por meio do uso de pesquisas prospectivas	219

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1: Tabela teórica resultante de uma RBS e de uma RBA dentro dos temas inovação de significado, design e pesquisa de tendências	22
Tabela 5.1: Perfil dos entrevistados	170
Tabela 5.2: Perfil dos respondentes da 1ª rodada	173
Tabela 5.3: Perfil dos respondentes da 1ª e 2ª rodada, concomitantemente	188
Tabela 5.4: Aprovação das afirmativas e diretrizes por meio do método Delphi realizado em duas rodadas de questionários	197
Tabela 5.5: Afirmativas aprovadas por meio do método Delphi	197

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1: Definição dos termos	34
Quadro 2.2: Processos de pesquisa de tendências	54
Quadro 2.3: Síntese das abordagens da pesquisa prospectiva	57
Quadro 2.4: Síntese dos níveis da gestão do design	63
Quadro 2.5: Relação da gestão de design operacional dentro e fora da empresa	66
Quadro 2.6: Relação da gestão de design tática, ou funcional, dentro e fora da empresa	67
Quadro 2.7: Relação da gestão de design estratégica dentro e fora da empresa	69
Quadro 2.8: Quadro síntese das abordagens de gestão de design	70
Quadro 2.9: Comparativo dos dois tipos principais de inovação	77
Quadro 2.10: Exemplos de inovação de significado em produtos, PSS e serviços	87
Quadro 2.11: Três níveis de afeto, comportamento e cognição	90
Quadro 2.12: Quadro síntese das abordagens da inovação de significado	93
Quadro 2.13: Síntese das abordagens das principais pesquisas encontradas dentro dos temas deste trabalho	107
Quadro 3.1: Síntese dos níveis da gestão do design para a inovação de significado a partir da pesquisa prospectiva	119
Quadro 3.2: Relação das principais dimensões encontradas com os modelos similares estudados	123
Quadro 3.3: Síntese das abordagens das principais pesquisas encontradas dentro dos temas deste trabalho	128
Quadro 3.4: Proposta de diretrizes prévias que possibilitem o uso da pesquisa prospectiva dentro da gestão de design, para gerar inovação guiada pelo significado	136
Quadro 4.1: Resumo da seleção do método, técnicas e recursos	145
Quadro 6.1: Delineamento das questões diferentes ou fora da literatura pesquisada	210
Quadro 6.2: Requisitos para o uso da pesquisa prospectiva na GD para fomentar a inovação guiada pelo significado	211

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.2 CONTEXTO.....	18
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.4 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS.....	23
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESCOPO.....	26
1.6 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	27
<b>2. FUNDAMENTOS DA PROSPECÇÃO, GESTÃO DO DESIGN, INOVAÇÃO E MODELOS SIMILARES.....</b>	<b>30</b>
2.1 PESQUISA DE PROSPECÇÃO.....	31
2.1.1 Terminologias nos estudos prospectivos.....	33
2.1.2 Pesquisas de tendências.....	36
2.1.3 Pesquisa prospectiva e cenários futuros .....	40
2.1.4 Pesquisa prospectiva e inteligência de mercado.....	47
2.1.5 Empresas de prospecção e seus processos.....	51
2.1.6 Considerações orientadoras.....	57
2.2 GESTÃO DE DESIGN.....	58
2.2.1 O processo de gestão de design.....	61
2.2.2 Nas atividades operacionais.....	65
2.2.3 Na coordenação tática-funcional.....	66
2.2.4 Na formulação estratégica.....	67
2.2.5 Considerações orientadoras.....	70
2.3 INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO.....	72
2.3.1 Gestão, tipos de inovação e inovação aberta.....	75
2.3.2 Inovação por meio de novos significados.....	83
2.3.3 Significado e emoção nas inovações.....	89
2.3.4 Significado e tecnologia nas inovações.....	91
2.3.5 Considerações orientadoras.....	92
2.4 MODELOS SIMILARES.....	95
2.4.1 Jayme (2009) .....	96



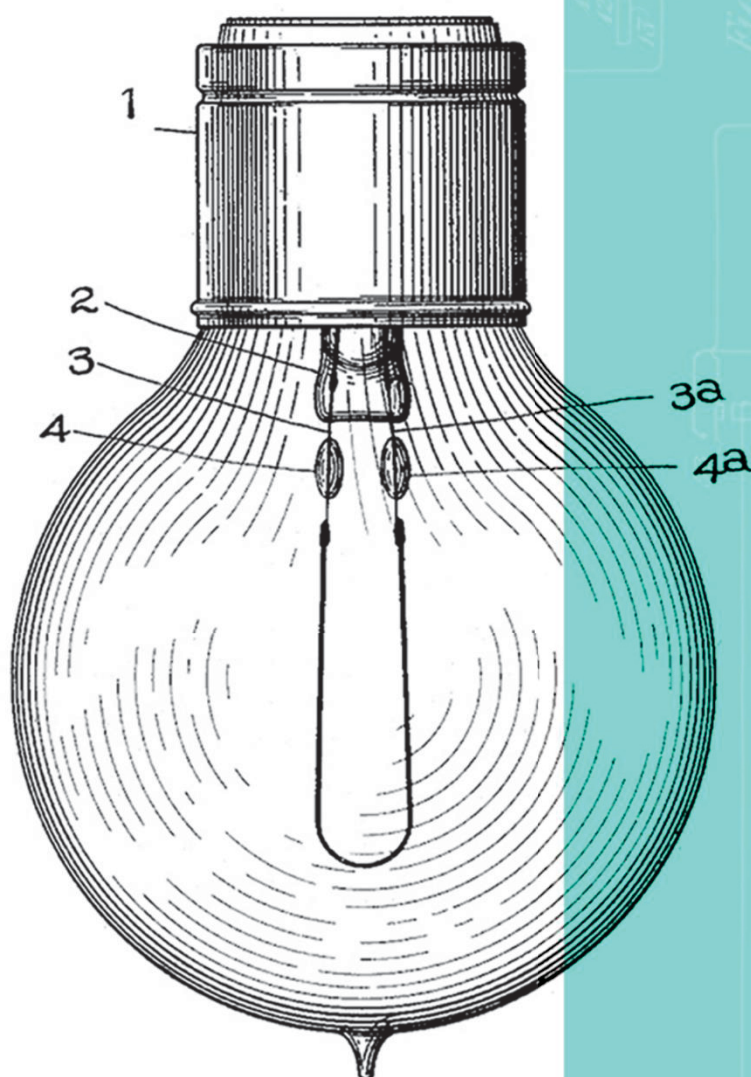
2.4.2 Back (2008) .....	97
2.4.3 Petterman (2014) .....	98
2.4.4 Monçores e Mendonça (2015) .....	99
2.4.5 Ruff (2015) .....	99
2.4.6 Celi e Rudkin (2016) .....	101
2.4.7 Wood et al. (2016) .....	102
2.4.8 Celaschi et al. (2012) .....	103
2.4.9 Casenote e Van der Linden (2017) .....	104
2.4.10 Franzato (2011) .....	105
2.4.11 Daros (2013) .....	105
2.4.12 Síntese dos modelos pesquisados.....	106
<b>3. GESTÃO DE DESIGN COM BASE NA PESQUISA DE PROSPECÇÃO</b>	
<b>VISANDO A INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO.....</b>	<b>110</b>
3.1 GESTÃO DE DESIGN, PESQUISA DE PROSPECÇÃO E INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO.....	111
3.1.1 Do ponto de vista estratégico.....	112
3.1.2 Do ponto de vista funcional tático.....	116
3.1.3 Do ponto de vista operacional.....	117
3.1.4 Síntese dos conceitos.....	119
3.2 AVALIAÇÃO DE MODELOS SIMILARES PERANTE FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	123
3.3 PROPOSTA PRELIMINAR.....	130
<b>4. CONSIDERAÇÕES QUANTO AO MÉTODO.....</b>	<b>141</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	143
4.2 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DA PESQUISA.....	144
4.3 ETAPAS DA PESQUISA E DELINEAMENTO.....	147
4.3.1 Etapa 1.....	149
4.3.2 Etapa 2.....	149
4.3.3 Etapa 3.....	150
4.3.4 Etapa 4.....	151
4.4 O MÉTODO DELPHI.....	152

4.4.1	Critério da seleção da amostra de empresas e instituições.....	154
4.4.2	Critério da seleção da amostra de respondentes potenciais.....	155
4.4.3	Procedimentos preliminares adotados.....	155
4.4.4	Número e tipo de questões.....	156
4.4.5	Modo de formulação das questões.....	157
4.4.6	Estratégia de captura dos dados.....	158
4.4.7	Organização das rodadas.....	160
4.4.8	Estratégia de análise dos dados.....	161
4.5	APLICAÇÃO DO PILOTO.....	162
4.5.1	Relato do piloto.....	163
4.5.2	Resultado do 1º piloto.....	164
4.5.3	Relato do novo piloto.....	166
4.5.4	Resultado do novo piloto.....	167
4.6	SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	167
5.	<b>A VISÃO DE GESTORES QUANTO À GD COM BASE NA PESQUISA DE PROSPECÇÃO VISANDO A INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO.....</b>	168
5.1	AMBIENTAÇÃO.....	171
5.2	1ª RODADA.....	172
5.3	2ª RODADA.....	187
5.4	SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	196
6.	<b>DISCUSSÃO.....</b>	199
6.1	ESTRATÉGICO.....	200
6.2	FUNCIONAL TÁTICO.....	204
6.3	OPERACIONAL.....	207
6.4	DIRETRIZES.....	210
7	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	214
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	222
	<b>GLOSSÁRIO.....</b>	234
	<b>APÊNDICES.....</b>	237
	<b>ANEXOS.....</b>	294

# 1

“ OPPORTUNITY IS MISSED BY MOST PEOPLE  
BECAUSE IT IS DRESSED IN OVERALLS AND LOOKS LIKE WORK ”

- THOMAS A. EDISON



# INTRODUÇÃO

O presente trabalho se insere no grupo de pesquisa em Gestão de Design do CNPQ e vem aprofundar o tema da pesquisa prospectiva em design e da inovação guiada pelo significado, contribuindo para com os seus fundamentos teóricos. Ele tem como título PESQUISA DE PROSPECÇÃO E GESTÃO DE DESIGN: BUSCA PELA INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO e sua introdução apresentada a seguir aborda o contexto de onde se originou a pesquisa, o problema teórico identificado, que gerou a pergunta de pesquisa e os objetivos geral e específicos a serem tratados, bem como a estrutura geral da dissertação, dentro dos temas propostos. Esses aspectos são os que se apresentam a seguir.

## 1.1 CONTEXTO

O contexto que gerou essa pesquisa se volta para os temas da inovação em significado e da prospecção associadas à gestão de design.

Desde de Schumpeter (1961) a inovação é um dos temas principais no debate econômico e político sobre as formas de melhorar a competitividade das economias e das empresas. Trott (2012) trata de diversos assuntos que cercam esse tema, mostrando que as empresas devem ter a habilidade de se adaptar e progredir se quiserem sobreviver. A inovação é a base dessa mudança e, segundo Hamel (2012) também, é a única defesa das empresas contra a competição cada dia mais acirrada. O autor acrescenta ainda: “sem inovação incessante o sucesso é efêmero” (HAMEL, 2012, p.51).

Ainda segundo Trott (2012), a definição da inovação passa pela invenção, porém esta é apenas a conversão de pensamentos intelectuais em um novo artefato (produto ou processo). As invenções precisam ser convertidas em soluções que irão melhorar o desempenho da companhia perante o mercado, envolvendo muitas pessoas e departamentos diferentes nesta tarefa. O processo completo que pode ser chamado de inovação, configurando-a assim como um processo de “gestão de todas as atividades envolvidas no processo de geração de ideias” (TROTT, 2012, p.15).

Para isso, a função do designer demanda que volte sua atenção para as pessoas e o modo como elas interpretam e interagem com o meio físico e social, passando a projetar com foco na emoção e com a intenção de proporcionar experiências (NORMAN, 2004). De acordo também com Norman e Verganti (2014) as pessoas não usam produtos e serviços pensando apenas na sua utilidade, mas por razões emocionais, psicológicas e socioculturais. Dessa forma, os autores ressaltam o valor social e simbólico de um

produto ou serviço. Assim, o conceito de inovação pode ser bem mais abrangente que simplesmente novas tecnologias e funcionalidades decorrentes dela.

A maior parte dos estudos voltados à inovação discute como a inovação cria vantagens competitivas e econômicas, porém consideram-na sob um ponto de vista predominantemente de tecnologia (OCDE, 2015; RONCALIO, 2015). Muitas empresas entendem a capacidade inovadora como resultado primordial de aplicação técnica e alto investimento em pesquisa e desenvolvimento (ibid.). Em contrapartida, dentro do cenário de concorrência acirrada atual, observa-se que as tecnologias são empregadas de maneira quase que equivalente pelas diferentes marcas, muitas vezes não representando assim uma inovação diferenciadora (PIZZARO, 2014).

Nesse sentido, Norman e Verganti (2014) destacam que a aceitação da inovação pelo consumidor dependerá menos da tecnologia empregada e mais da experiência significativa que será ofertada. Essa é uma das questões onde o designer assume um papel essencial porque ele é o responsável não só pela estética e desempenho de um produto, mas também pelos aspectos intangíveis do mesmo, que podem proporcionar essa experiência significativa (VERGANTI, 2018; KISTMANN, 2001; NORMAN, VERGANTI, 2012; RONCALIO, 2015; FIALKOWSKI, KISTMANN, 2016; VERGANTI, 2018).

Desde SCHULTZ et al. (1994), que na década de noventa já apontavam a mudança do mercado de massa para diversos mercados menores e segmentados, gerando a necessidade da comunicação integrada de marketing e do marketing de relacionamento, observa-se a necessidade da aproximação cada vez maior com os consumidores, buscando entender as suas percepções e os significados que ele procura. Dentre os modos de identificação dos aspectos intangíveis do mercado, encontram-se os estudos prospectivos. Eles visam construir conhecimento, e estão ligados às atividades de inteligência de uma empresa, no sentido de abordar e buscar entender as forças que orientam o futuro, dando direção e foco às mudanças. E assim podem subsidiar os tomadores de decisão na construção de estratégias visando a inovação (SANTOS et al., 2014; SCHULTZ et al., 1994).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Várias técnicas são utilizadas pelas empresas para pesquisar o mercado e explorar suas necessidades. Nesse rol se destacam as pesquisas de cunho exploratório, quando a orientação é para a descoberta e/ou exploração de necessidades do consumidor, como



a pesquisa-ação, *survey* exploratória, estudo de caso, pesquisa *expo facto* e modelagem *soft* (DRESH et al., 2015). Atualmente, dentre as pesquisas exploratórias, a técnica do *focus group* é comumente aplicada para explorar um determinado mercado de consumo (HAIR et al., 2005). Esta é constituída por coleta de dados junto a entrevistados (HAIR et al., 2005; CALDAS, 2004).

Porém, como problemática, a pesquisa de grupo focal, ou *focus group*, parte do ponto atual de conhecimento do consumidor sobre determinada oferta, produto e/ou serviço, se perguntando a avaliação do consumidor a respeito. Para diversos autores na literatura esse modelo de respostas articuladas está fadado a oferecer apenas soluções pontuais, incrementais e ajustes em conceitos já pré-estabelecidos no mercado o que, provavelmente, também é o mesmo caminho dos concorrentes (HAMEL, PRALAHAD, 1995; VERGANTI, 2008; TROTT, 2012; HAMEL, 2012). Para Hamel (2012) e Trott (2012), a consequência desse tipo de pesquisa é de que inovações descontínuas, ou de significado, como é denominada por Norman e Verganti (2014), frequentemente são rejeitadas pelos consumidores porque eles podem não entender a oferta naquele momento por uma questão que os autores denominam de “inércia psicológica” (TROTT, 2012), ou de “prisoneiros do familiar” (HAMEL, 2012). Ambos os termos afirmam que os consumidores precisam de um tempo para assimilar as inovações e entender seus possíveis benefícios, já que a nova informação é sempre interpretada a partir de experiências prévias.

Nessa mesma linha de pensamento, Christensen afirma e resume que o tradicional processo de desenvolvimento de produtos e serviços originado de pesquisas com o consumidor já foi longe demais. “[...] O processo restringe mais do que facilita o pensamento inovador e a criatividade” (CHRISTENSEN, 2003, p. 536). Caldas também corrobora esta questão, afirmando que a artificialidade da situação em que o indivíduo se encontra nos grupos focais “leva-o a armar-se com defesas, favorecendo os mais diversos tipos de construção do próprio discurso” (CALDAS, 2004, p. 63).

Alguns autores apontam para um potencial caminho para se traduzir o intangível, aquele que o consumidor não articula pelas pesquisas tradicionais, seria por meio do estudo das aspirações e necessidades não explícitas dos consumidores (VERGANTI, 2018; NORMAN, VERGANTI, 2014; VERGANTI, 2008, FIALKOWSKI et al., 2018). Essas aspirações e necessidades podem ser encontradas por meio de pesquisa prospectiva, que é uma maneira de dar à empresa sugestões de como a forma de vida, sociedade, estilo e o comportamento das pessoas pode estar se modificando e sugere padrões que podem gerar conclusões atuais refletidas nas soluções de design para o futuro (BURDEK, 2006; JAYME, 2009). Assim, design e inovação estão totalmente interligados quando se considera o uso de pesquisa prospectiva, porque esses fatores convergem para o

mesmo ponto: o consumidor, traduzindo suas necessidades latentes e não articuladas em inovações (MOZZOTA, 2003; MENDES, 2009).

Essa contribuição ao processo de design para gerar inovação de significado, que o estudo prospectivo pode oferecer, também é demonstrada nos trabalhos de Verganti (2008, 2018) mediante seus temas de estudo como o “*design-driven-innovation*”<sup>1</sup>. Nesses estudos, a inovação é vista como criação cultural, baseada nos anseios latentes do consumidor, gerando inovações de significado e propõe a geração de novos significados para o consumidor. Ela acontece por meio da compreensão da dinâmica dos modelos socioculturais, que estão dentro das tendências de comportamento, com o intuito de interpretar e produzir uma nova e significativa experiência para os consumidores em forma de produtos ou serviços (VERGANTI, 2008; NORMAN, VERGANTI, 2014). Assim, as empresas que são realmente inovadoras adotam uma perspectiva mais ampla imaginando um novo contexto de uso, ou seja, em vez de focarem no produto em si, se perguntam sobre o tipo de experiência que os consumidores esperam obter (ibid.). Hamel reforça essa visão e amplia-a de forma mais estratégica para o negócio, dizendo que as empresas devem “prestar atenção às tendências emergentes e às descontinuidades nascentes porque são um potencial para revigorar velhas empresas e fecundar novos negócios” (HAMEL, 2012, p. 63).

Já a gestão de design, por sua vez, se preocupa com a implementação planejada do design como um programa formal de atividades dentro de uma empresa. De forma a “promover a compreensão da relevância do design para se atingir as metas corporativas de longo prazo e da coordenação dos recursos de design em todos os níveis da atividade corporativa para atingir seus objetivos”. (MOZZOTA, 2011, p. 95). Segundo a autora também, o design tem mais a ver com a realização de negócios, atendimento aos clientes e agregação de valor, que com a criação de coisas belas simplesmente.

À medida que as empresas compreendem o potencial do design para a inovação, entendem que a gestão de design também é um importante recurso para inovações, construindo vantagens competitivas sustentáveis (MOZZOTA, 2011). Dessa maneira podemos entender que essas vantagens competitivas serão duradouras e realmente sustentáveis se a inovação acontecer de forma sistêmica dentro de uma organização, e o design, por sua vez, adotar práticas para obtenção da inovação dentro de seus processos, incorporada à sua gestão.

De forma ampliada, muitos autores da literatura de negócios que dedicam suas obras ao tema inovação, também defendem que a mesma só acontece quando for intrínseca

---

<sup>1</sup> Neste trabalho, a definição de inovação guiada pelo design adotada é a visão estabelecida por Verganti (2008) e tradução do termo que o próprio autor utiliza, “*design driven innovation*”.

ao processo da organização, sendo este método previsível, capaz de gerar crescimento lucrativo e sustentável (TIDD, BESSANT, 2008; HAMEL, PRALAHAD, 1995; TROTT, 2012; HAMEL, 2012, FIALKOWSKI et al., 2018).

Todavia, apesar dos parágrafos anteriores relatarem a importância de se adotar novos métodos para a obtenção de inovação de significado por meio do design e sugerir que a pesquisa prospectiva pode ser um caminho de sucesso, não se observam muitos estudos acadêmicos nesse sentido. Isso é o que demonstra o artigo de Fialkowski et al. (2018), que discute o estado da arte para o uso das pesquisas de tendências aplicadas ao design para gerar inovação. Usando como método uma RBS seguida de uma RBA, os autores apresentam uma lacuna na literatura sobre o assunto. Essa lacuna foi obtida por meio do conhecimento acadêmico sobre os temas, de 2013 em diante e, gerando a tabela teórica a seguir. A mesma demonstra o problema que se quer aqui estudar e gera uma discussão interessante para esta pesquisa, que será resumida em seguida.

TÓPICOS		RECH, 2013	MENDES et al., 2015	MENDES et al., 2016	CAMPOS e RECH, 2016	RUFF, 2015	HORN e BREM, 2013	CELI e RUDKIN, 2016	BARLACH e DOS SANTOS, 2015	MONÇORES e MENDONÇA, 2015	PETTERMAN, 2014	GOMES, 2015	GOMES, 2016	MUIR WOOD et al., 2008	MARGOLIN, 2007	IRMAK, 2005	total
FOCO	a) No processo de design	0	0	0	0	1	0	2	1	2	2	0	0	2	2	2	4
	b) Para a gestão de design	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3
	c) Para gerar inovação	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	21
	d) Para gerar inovação significado	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	e) Como estratégia do negócio	0	0	0	0	2	2	1	0	2	2	2	1	1	1	0	14
	subtotal	1	1	1	1	5	4	6	2	7	7	3	2	5	5	3	43
APOIO	f) Para a indústria de moda	2	2	2	2	0	1	0	1	2	1	2	2	0	0	1	10
	g) Para o branding	2	0	0	0	1	1	0	0	0	1	2	2	0	0	0	9
	h) História e cronologia	2	2	2	1	0	0	0	0	0	2	2	1	0	1	2	15
	i) Conceito e nomenclatura	2	2	2	2	0	0	1	0	0	1	2	2	1	1	0	16
	j) Estruturação de sua prática	1	2	1	1	1	0	1	0	0	2	0	2	1	1	1	14
	Subtotal	9	8	7	6	2	2	2	1	2	7	8	9	2	3	4	64
total		20	18	16	14	14	12	16	6	18	28	22	22	14	16	14	

**Tabela 1.1: Tabela teórica resultante de uma RBS e de uma RBA dentro dos temas inovação de significado, design e pesquisa de tendências.**

Fonte: Fialkowski et al. (2018).

A tabela 1.1 foi dividida em dois grupos de tópicos: o grupo denominado “foco” é o de maior interesse do trabalho das autoras e, consequentemente, do presente trabalho.

Por sua vez, o grupo “apoio” foi formado por outros tópicos que foram sendo repetidos durante a leitura dos artigos, constituindo um grupo de tópicos complementar a esta pesquisa.

O resultado da referida tabela, com respeito à pesquisa prospectiva, demonstra que a mesma é colocada como uma ferramenta fundamental dentro das organizações, sendo essa a principal ênfase encontrada. Há também na literatura muitos autores que vão além e entendem o estudo de tendências como atividade estratégica para todo o negócio (FIALKOWSKI, KISTMANN, 2018b; RUFF, 2015; PETTERMAN, 2014; MONÇORES, MENDONÇA, 201; GOMES, 2015; HORN, BREM, 2013).

Dentre as **lacunas** apresentadas nesta pesquisa, verifica-se uma baixa relação do processo de design com o estudo prospectivo. Apesar dos autores reconhecerem a importância dessa relação e entenderem o designer como um agente de mudanças, pouco se observa da pesquisa de tendências sendo utilizada dentro dos processos e da gestão de design. Outras lacunas referem-se ao foco na indústria da moda para a pesquisa de tendências e do cunho teórico, não aplicado, da maioria dos trabalhos (FIALKOWSKI et al., 2018).

É importante salientar a principal lacuna observada: discute-se no referido trabalho que, apesar de diversos autores defenderem a pesquisa de tendências como de grande importância para gerar inovação, a mesma não é incorporada sistematicamente ao processo de design. Por conseguinte, a pesquisa de tendências também não é procurada como geradora de inovações de significado, apontado assim um potencial a ser explorado dentro da gestão de design (ibid.).

Considerando o potencial que se apresenta, a **pergunta de pesquisa** que orientou este estudo foi: **Quais são os requisitos para o uso da pesquisa prospectiva na gestão de design, para fomentar a inovação guiada pelo significado?**

Nessa pergunta se utilizou o verbo “fomentar” pelo fato de que são vários os fatores que podem estar envolvidos nesse processo, podendo ir além da informação advinda da pesquisa prospectiva.

## 1.3 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

Tendo a pergunta do sub tópico anterior como foco, o **objetivo geral** pretendido foi: **propor requisitos que possam ser utilizadas para o uso da pesquisa prospectiva na gestão de design, para fomentar a inovação guiada pelo significado.**

O verbo utilizado aqui, “propor”, se refere ao fato de que, embora os requisitos já possam se encontrar no campo, serão identificados os que seriam relevantes especificamente para esse caso. Embora “propor” possa ser considerado uma imposição, significando que essas seriam requisitos “definitivos” ou “corretos” em detrimento de outros, essa não é a forma como este trabalho vê o seu encaminhamento, já que propor seria uma etapa posterior a de identificar e seguida de uma etapa de análise, gerando uma abordagem que vai para além da simples identificação.

Como **objetivos específicos** ficaram:

- (A) Definir os conceitos teóricos referentes à pesquisa de prospecção, gestão de design, inovação e de modelos existentes;
- (B) Articular conceitos teóricos e modelos existentes, diante da necessidade do estabelecimento de requisitos;
- (C) Verificar possíveis diretrizes junto a especialistas;
- (D) Debater a visão dos especialistas perante os conceitos teóricos.

Dessa forma, o **objeto de estudo** para o presente trabalho diz respeito aos requisitos para o uso da pesquisa prospectiva pela gestão de design para gerar inovação guiada pelo significado. Então, de forma multidisciplinar, esta dissertação expõe o campo teórico nas três áreas afins, que são: pesquisa prospectiva, inovação de significado e gestão de design. A figura 1.1 a seguir esquematiza onde se quer chegar com a pergunta de pesquisa, mostrando a relação entre as áreas a serem estudadas.



Figura 1.1: Articulação entre as áreas de pesquisa, delimitadas neste estudo.  
Fonte: A autora, 2017.



No campo das **pesquisas prospectivas**<sup>2</sup> buscou-se conceitos a respeito do tema, tomando especificamente, sua possível influência na construção de cenários futuros<sup>3</sup>, que possam ser usados para o desenvolvimento de novas ofertas de produtos pelos designers. Mas, embora o estudo de tendências seja usado na indústria da moda, não se observam muitos estudos teóricos sobre a pesquisa de tendências aplicada ao design de outros produtos, como na indústria de eletrodomésticos<sup>4</sup>, cerâmica e automobilística (JAYME, 2009; MUIR WOOD et al., 2008).

Caldas (2004) e Back (2008) comentam que no uso da pesquisa de tendências como subsídio para o desenvolvimento de produtos da moda, também é importante observar as relações de setores afins. Então aqui optou-se por se desviar do foco exclusivo na indústria da moda e limitar a pesquisa à parte que a literatura não tem focado com frequência, o de outros produtos do setor Secundário.

O setor Secundário é responsável pela transformação da matéria-prima em produtos de consumo ou máquinas industriais, e foi escolhido na perspectiva de contribuir para o campo da **gestão de design** enquanto o conjunto de atividades que permitem tangibilizar produtos, processos ou serviços, incorporando a identidade, os objetivos e os valores da empresa (MOZOTA et al., 2011). A gestão de design analisa o design dentro de seus níveis de atuação<sup>5</sup>, e para este trabalho, é através dessa lente que será enxergado o uso da pesquisa prospectiva.

Por sua vez, do campo da inovação, foi visto especificamente a **inovação de significado guiada pelo design**, que não depende de mudanças tecnológicas necessariamente. Conforme o ponto de vista dos autores (VERGANTI, 2018; NORMAN, VERGANTI, 2012), as empresas que são realmente inovadoras adotam uma perspectiva mais ampla imaginando um novo contexto. Dessa forma, os autores também ressaltam o valor social e simbólico das ofertas ao mercado. Assim, o conceito de inovação pode ser bem mais abrangente que apenas por meio de soluções tecnológicas.

---

<sup>2</sup> Pesquisa prospectiva pode ser encontrada também com os seguintes termos: pesquisa de tendências, estudos futuros e previsão, e seus respectivos termos na língua inglesa (FIALKOWSKI, KISTMANN, 2018a).

<sup>3</sup> A técnica de construção de cenários no desenvolvimento de produtos tem função de servir como instrumento de prognóstico (BURDEK, 2006).

<sup>4</sup> Segundo Mascarenhas (2005), são bens de consumo duráveis. Sendo compostos pelas seguintes categorias de produtos: linha branca (fogões, refrigeradores, lavadoras de roupas e ar-condicionado), linha marrom (aparelhos de áudio, vídeo, computadores e periféricos, câmeras digitais e de vídeo, projetores e som automotivo) e portáteis (ferro de passar roupa, liquidificador, aspirador de pó, torradeiras, cafeteiras, ventiladores, secadores de cabelo, máquinas de depilação feminina, sanduicheiras, grill elétricos, fornos elétricos de mesa, alisador de cabelos).

<sup>5</sup> Os níveis da gestão de design são os desdobramentos do design dentro da empresa para auxiliá-la a desenvolver suas estratégias. A autora afirma que o design pode ser gerido nestes três níveis estruturais: operacional, funcional e estratégico (MOZOTA, 2011).

## 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESCOPO

A Figura 1.2, a seguir, permite visualizar o escopo e delimitação dos campos de estudo aqui tratados, além de alguns dos autores pesquisados, respectivamente para cada tema, que eventualmente se repetem porque são autores que tratam dos assuntos de forma relacionada, gerando conhecimentos teóricos em ambas as áreas. Ela também demonstra, visualmente, o objetivo geral e os específicos deste estudo, na perspectiva do atendimento ao objetivo geral. Os objetivos específicos são obtidos pelos pontos de intersecção das áreas da pesquisa prospectiva, gestão de design e inovação guiada pelo significado, afunilando todos os assuntos na área demarcada, hachurada em cinza. A avaliação dos modelos similares também faz parte do campo teórico e se encontra na região demarcada em laranja, integrando assim os três assuntos.

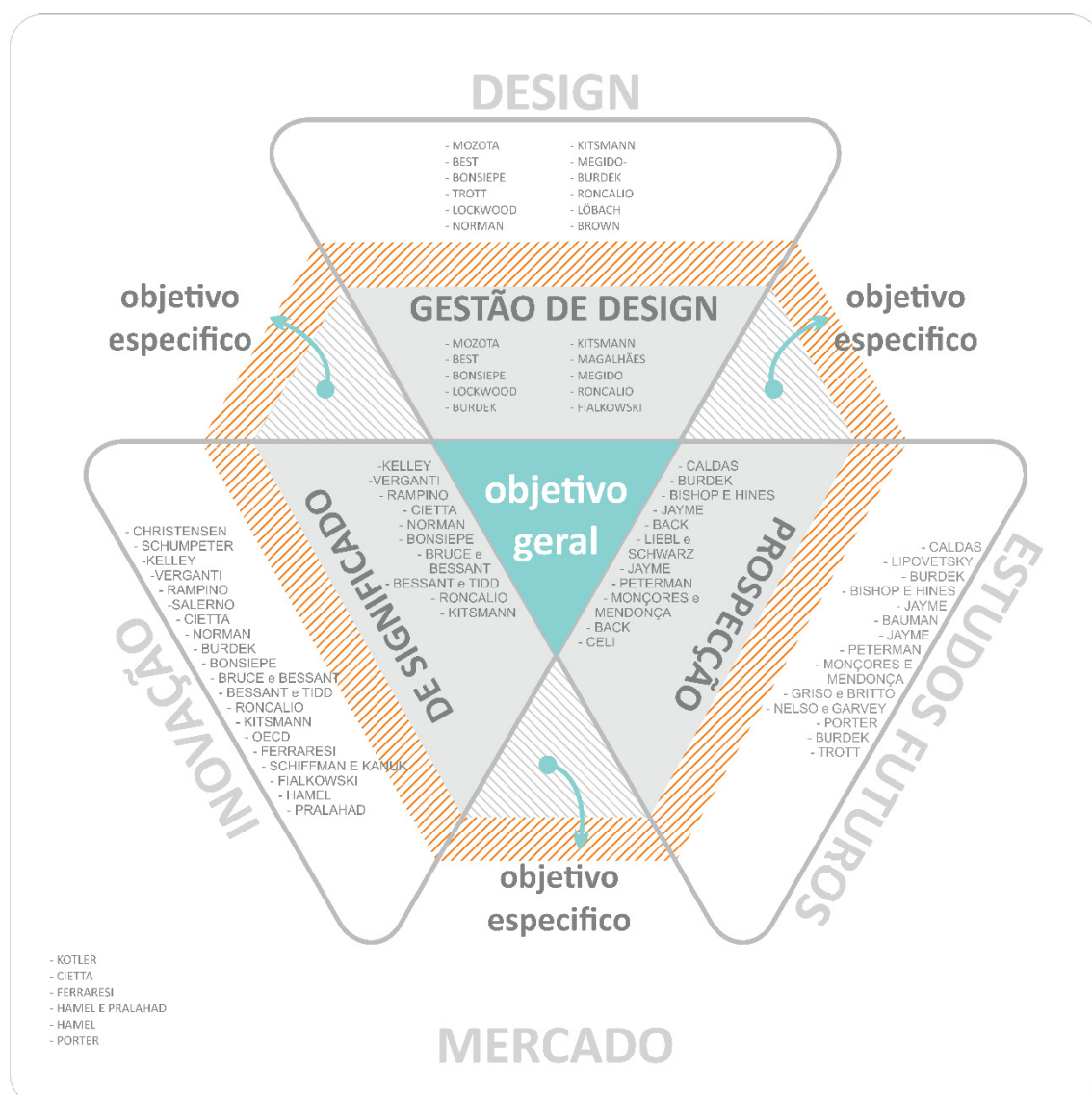


Figura 1.2: Delimitação das áreas da pesquisa, principais autores estudados e objetivos.  
 Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

## 1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Quanto à **justificativa e relevância**, o trabalho traz contribuições para o meio acadêmico, para aspectos do mercado, da estratégia, das práticas do design e em termos econômicos.

Junto aos **meios acadêmicos**, pouco se tem tratado a esse respeito, a inovação guiada pelo significado obtida por meio da observação de tendências, representando uma lacuna nos estudos atuais. Nesse sentido, o trabalho de Fialkowski e Kistmann (2018b), já comentado, identificou que poucas publicações específicas são encontradas, apesar desse tipo de inovação ser possível e menos onerosa financeiramente. A inovação que não está atrelada às novas tecnologias e tem a capacidade de gerar significados seria uma forma de potencializar o papel da gestão de design no desenvolvimento de novos produtos (FIALKOWSKI et al., 2018).

Outra justificativa para o estudo realizado considera que a grande maioria das discussões em torno da inovação guiada pelo design se baseia na análise posterior de estudos de caso, ao invés de propor ferramentas teóricas, ou práticas, e **métodos** que auxiliem na proposição de novos significados que possam auxiliar a gestão de design (RONCALIO, KISTMANN, 2014).

Pensando em **mercado e estratégia**, com vistas às aplicações práticas, este trabalho trata da articulação da inovação de significado com os aspectos intangíveis do design, um assunto que está sendo discutido academicamente, mas é pouco aplicado na indústria (RONCALIO, 2015). Verifica-se também que a pesquisa de prospecção de longo prazo é pouco usada nas empresas e possíveis fornecedores (FIALKOWSKI et al., 2018, JAYME, 2009) e segundo Hamel (2012, p. 43), “os problemas atuais não são meramente tecnológicos: são sociais, culturais e políticos - além de globais no escopo. Por isso é que precisamos reinventar a inovação”. Dessa forma, o autor defende a demanda de novas formas facilitadoras da inovação entre disciplinas, fronteiras, instituições e ideologias.

Perante esse contexto, focando nas suas **práticas**, os profissionais de design precisam lidar cada vez mais com a complexidade e o grande número de variáveis que antigamente não estavam previstas em seu processo. Saber como inovar em sua prática projetual, para gerar ofertas inovadoras e realmente relevantes para o consumidor e de

forma sistemática, faz parte de seu papel, cada vez com maior importância. Assim, este trabalho também busca oferecer aos designers modos para pensar e aperfeiçoar suas práticas, de forma a garantir seu papel de agente de mudanças dentro das organizações.

**Economicamente** falando, este trabalho também mostra sua relevância porque trata de uma temática atual que propulsiona a competitividade das empresas. Segundo Hamel e Prahalad (1995, p. 20), “Independente do mercado dominado pela empresa hoje, é bem provável que ele mude substancialmente nos próximos dez anos. Não existe algo como “manter a liderança”; a liderança precisa ser continuamente reinventada”. Para se reinventar a liderança de uma empresa em determinado setor, seus processos precisam ser revistos e atualizados constantemente, mirar no futuro pode ser um valioso atalho para esta mudança.

Sob o enfoque **político**, esta dissertação pode ser entendida também como facilitadora para definir uma política de design (RAULIK, 2006), ao propor os requisitos objetivados para o uso da pesquisa prospectiva na gestão de design, para fomentar a inovação guiada pelo significado. Assim, a empresa estaria colocando o design como competência central (MOZOTA, 2003) e assim estabelecendo uma política de design empresarial, consequentemente.

O **método** utilizado inclui-se no âmbito das pesquisas exploratórias e qualitativas, ao buscar descrever com profundidade a ocorrência do fenômeno, sem preocupação quantitativa, focado em uma revisão da literatura seguida da proposta de um constructo teórico que foi submetido, a partir do método Delphi, a especialistas. O resultado obtido gerou modificações na proposta teórica inicial, resultando em requisitos para a inserção da pesquisa de prospecção na gestão de design, visando a inovação de significado guiada pelo design.

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No que tange a organização deste estudo, encontra-se estruturado do seguinte modo:

**Introdução:** É a seção corrente, na qual se contextualizou os temas abordados. Além disso, foi apresentado o escopo da pesquisa, os objetivos, a justificativa e relevância e a visão geral do método e organização da pesquisa.

**Fundamentos da prospecção, gestão do design, inovação e modelos similares:** Esse capítulo apresenta uma revisão bibliográfica, formando uma síntese dos conceitos teóricos para embasar e aprofundar o conhecimento a respeito dos temas: pesquisa de

prospecção, gestão de design e inovação de significado. Também procura e descreve modelos similares na literatura, que correlacionam pelo menos dois dos temas.

**Gestão de design com base na pesquisa de prospecção visando a inovação guiada pelo significado:** Esse capítulo apresenta uma análise articulada do campo de conhecimento acadêmico obtido no capítulo anterior, apresentando a relação entre as áreas estudadas. O capítulo também busca avaliar modelos similares à luz desta análise e permite, finalmente, apresentar uma proposta preliminar de diretrizes que possibilitem o uso da pesquisa prospectiva dentro da gestão de design, para gerar inovação guiada pelo significado.

**Considerações quanto ao método da pesquisa:** Apresenta a seleção dos métodos de pesquisa, a estratégia de pesquisa e sua estrutura desmembrada em etapas, além de uma discussão a respeito de sua validação. Também relata os pilotos realizados para ajustes do método antes de sua aplicação.

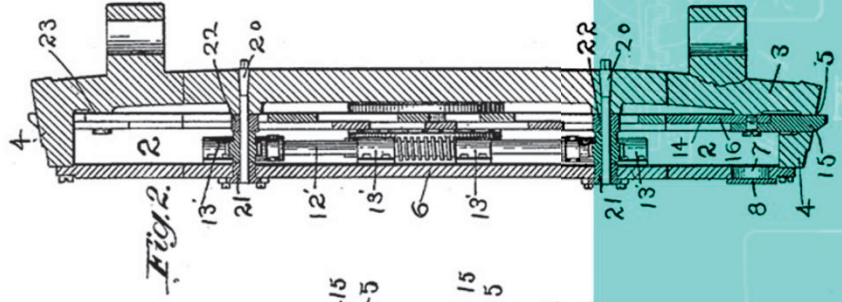
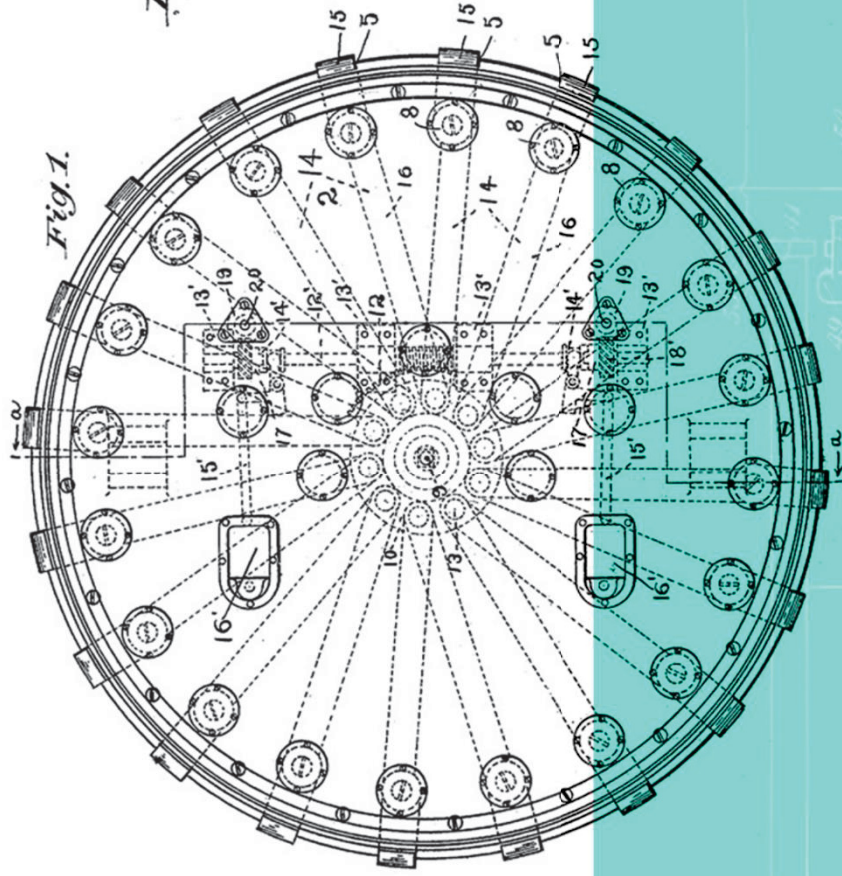
**A visão de gestores quanto à GD com base na pesquisa de prospecção visando a inovação guiada pelo significado:** Apresenta o relato da aplicação do método escolhido e finaliza com os resultados da aplicação do Delphi para esta pesquisa.

**Discussão:** Discute-se aqui os resultados obtidos e apresenta-se a proposta de diretrizes que possibilite o uso da pesquisa prospectiva dentro da gestão de design, para gerar inovação guiada pelo significado.

**Considerações finais:** Conclui a dissertação perante todos objetivos propostos, apresentando a lista de requisitos advinda das diretrizes avaliadas e tecendo considerações e sugestões futuras.

Após o capítulo 7, serão apresentadas as referências bibliográficas, glossário, apêndices e anexos.





“ JUDGE A MAN BY HIS QUESTIONS RATHER THAN BY HIS ANSWERS ”  
- FRANÇOIS-MARIE AROUET

Para as empresas manterem-se competitivas, é necessário deter conhecimento do ambiente no qual se inserem, das tendências, das mudanças dos concorrentes, competidores, tecnologias, hábitos e preferências do consumidor. Informações sobre esses pontos são fundamentais para se traçar uma estratégia de inovação. Assim, a busca por elas é cada vez mais acirrada, pois, quem consegue gerir e estruturar esse processo, detectando e conseguindo aplicar mais antecipadamente estas informações, tende a liderar a competição (HAMEL, PRALAHAD, 1995; VERGANTI, 2008; HAMEL, 2012).

Assim, com o intuito de entender teoricamente a relação entre os temas que orientam esta pesquisa, que são a pesquisa prospectiva e a inovação de significado tendo o papel fundamental da gestão de design como condutor desse processo, torna-se necessária esta fundamentação teórica sobre estas áreas.

Como resultado da pesquisa inicial apresentado na Introdução deste trabalho e seu aprofundamento realizado com base no trabalho de Fialkowski et al. (2018), neste capítulo se discorre sobre a pesquisa de prospecção, sua definição e termos utilizados, bem como a importância da construção de cenários futuros a partir das mesmas, também serão abordadas as atividades de inteligência de mercado, uma vez que é nesse contexto que a pesquisa prospectiva se encontra e atua. A seguir, são abordados os níveis da gestão do design, salientando a importância do design estratégico para o objetivo desta pesquisa. O tema da inovação vem em seguida, no qual são expostos seus tipos, sua gestão e a relevância da inovação guiada pelo significado. Finalmente, seguem apresentados modelos similares de pesquisa nos quais se apontam os pontos em comum com esta pesquisa. Essa base acadêmica dá o suporte teórico para a investigação proposta, de forma a construir os requisitos a que se pretende.

## 2.1 PESQUISA DE PROSPECÇÃO

A realização de estudos prospectivos é uma atividade relativamente recente no Brasil e no mundo. Ela decorre de um contexto de mudanças profundas no cenário internacional, particularmente, no que tange à globalização da economia e à aceleração das mudanças tecnológicas (SANTOS et al., 2010).

A capacidade de antecipar vem-se tornando assim uma qualidade importante para assegurar a competitividade de empresas e países. E, para tanto, é preciso exercitar o pensar, o debater e o moldar o futuro, buscar ir além do conhecido, permitindo a entrada de novas ideias e posicionamentos, no compartilhamento de questões inquietantes e provocativas e, ainda, no encontro de linguagem, crença e padrão

comuns para se construir os caminhos pelos quais se chega ao futuro (POMPEU, 2016; LIEBL, SCHWARZ, 2010; JAYME, 2009).

Ao se tentar entender o consumidor, verifica-se que pesquisas que abordam o consumidor sobre seus problemas atuais normalmente essas respostas levam apenas a mudanças incrementais, adequações de prazo mais curto (HAMEL, PRALAHAD, 1995; VERGANTI, 2008; TROTT, 2012; HAMEL, 2012). As questões respondidas com um método de abordar o consumidor a respeito de uma oferta são muito baseadas no agora e nas necessidades explícitas, o que nos leva a questionar: como vislumbrar as necessidades latentes ou futuras do consumidor?

As inovações revolucionárias não partem dos usuários (VERGANTI, 2012), já que não se tratam de uma solução para um problema ou necessidade explícita (as pessoas não pediram por isso). E, para a atividade de compreensão dos desejos futuros do consumidor, é necessário o apoio das estruturas das ciências sociais para analisar os resultados (BURDEK, 2010).

Na introdução foi visto que alguns autores (BURDEK, 2006; VERGANTI, 2008; BACK, 2008; JAYME, 2009) defendem que um potencial caminho para a inovação pode ser obtido com a pesquisa prospectiva, já que a mesma permite entender os valores dos consumidores e atender os seus anseios de forma proativa. Ser capaz de identificar essas tendências a tempo de usá-las estrategicamente, posicionando-se no mercado, lançando um novo produto, percebendo uma necessidade latente e abrindo um novo mercado é o que norteia o processo de inovação das organizações (BACK, 2008).

Esse processo de identificação precisa ser acompanhado, segundo Tom Kelley (2001), não só pelo pensamento criativo, mas também pela diversidade necessária para inovação. A inovação é o resultado de um trabalho em equipe e significa ser receptivo à cultura e às tendências, aplicando conhecimento de maneira a pensar o futuro e gerar produtos e serviços realmente diferenciados. Por isso, as empresas que se destacam são observadoras perspicazes das tendências (ibid.).

Com respeito ao design e a questão da pesquisa prospectiva para gerar inovação, o processo de natureza prospectiva busca entender as forças que orientam o futuro, de modo a promover transformações, dando direção e foco às mudanças (DAROS, 2013). Desta maneira, enquanto no passado as atividades de prospecção eram apenas usadas para evitar crises e manter o *status quo*, hoje é necessário que os administradores detectem as tendências como um fator para ganhar e manter vantagem competitiva (LIEBL, SCHWARZ, 2010).

Assim torna-se necessário compreender os conceitos que envolvam a pesquisa prospectiva e os que lhe dão suporte, expondo-os e organizando suas ferramentas. Da mesma forma, precisa-se descrever alguns processos para se identificar suas condicionantes.



### 2.1.1 Terminologias nos estudos prospectivos

Entende-se que os estudos prospectivos, na sua acepção mais ampla, agregam valor às informações do presente, construindo um conhecimento que pode auxiliar os tomadores de decisão na construção de estratégias e na identificação de oportunidades futuras (DAROS, 2013; COELHO, 2003). Esses estudos englobam diversas atividades de inteligência corporativa que se complementam, como: pesquisas de tendências, cenários futuros e inteligência de mercado.

Mas ao se definir essas atividades e seus termos, depara-se com diversos outros termos afins, demonstrando que as definições ainda são nebulosas, apesar dos esforços de alguns autores (FIALKOWSKI, KISTMANN, 2018a; RIOS et al., 2011; VIDIGAL, NASSIF, 2012; CALDAS, 2004).

Para se amparar ao definir os termos, é importante observar que um dos elementos que os autores demonstram influenciar nos estudos prospectivos é o tempo e a sua intensidade, enquanto fenômeno. Na tentativa de se buscar o futuro, várias denominações podem ser utilizadas (MARQUES, 2014): ondas, moda, tendências e hypes. Assim, a figura 2.1, a seguir, contrapõe o ciclo de vida no que foi exposto a respeito da onda, do *hype*, da moda e da tendência, ao analisá-las nos eixos do tempo de duração e intensidade de adoção pelo consumidor.

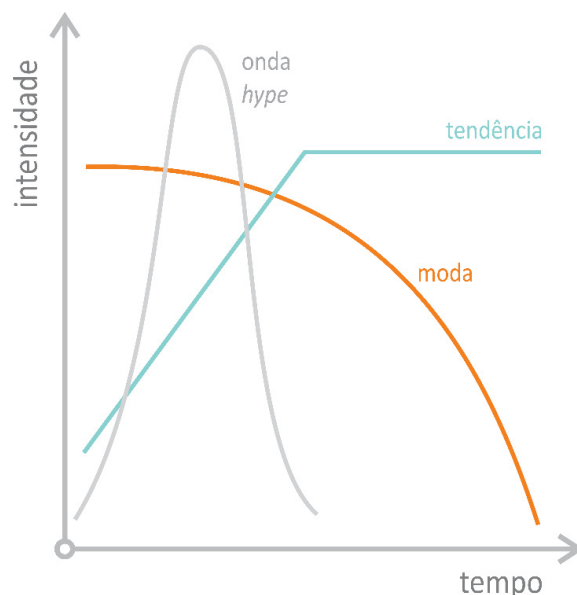


Figura 2.1: Diferentes ciclos de vida: hype/onda, moda e tendência.  
Fonte: autora com base em Marques (2014).

Dessa forma, entende-se que as ondas (*hype*, febre) e moda apenas oferecem pistas do futuro. Por outro lado, as modas têm como objetivo principal a renovação constante em curto espaço de tempo, sendo por isso tão usadas no vestuário e decoração (MARQUES, 2014 p. 29), enquanto as ondas possuem duração ainda inferior

às modas e podem ser entendidas como uma “febre” pelos consumidores. Já, os fatores que distinguem as tendências são sua durabilidade, sua causa (fatores comportamentais) e impacto (MARQUES, 2014).

Continuando a discussão a respeito dos termos, verificou-se que o uso dos termos prospecção, prospecção tecnológica e estudos do futuro mais se aproximavam dos objetivos pretendidos com esta pesquisa (BACK, 2008). Isso se refletia também em termos equivalentes em outros idiomas, como: *foresigthing, forecasting, technological forecasting e future studies*, em inglês (BISHOP, 2015).

Verificou-se ainda que, em algumas situações, o termo cenário (ou *scenarios* da língua inglesa) é usado com o mesmo intuito, mas muitos autores os classificam como uma das técnicas de prospecção (BACK, 2008; HINES, BISHOP, 2015).

Ou, como em Nadin (2002), que usa o termo antecipação para os esforços de desenvolver visões futuras. O termo antecipação, segundo o autor, funciona no campo matemático das possibilidades que podem ser descritas em cenários, dos quais alguns são validados e outros não. Já o termo prognóstico fica no campo da probabilidade apenas, gerando muita insegurança para as empresas. Daí a importância do papel do designer para a transformação e configuração das visões em conceitos, instrumentos muito úteis neste processo (BACK, 2008).

Assim torna-se necessário esclarecer as nomenclaturas, elucidando também as escolhas feitas neste trabalho. Enfrentando tal problema, Back (2008) adaptou de Coelho (2003) um quadro com a definição dos termos afins, que foi complementado no trabalho de Fialkowski e Kistmann (2018a). Esses quadros foram usados como base também aqui, sendo complementado com novos termos e referências (Quadro 2.1).

TERMO <sup>1</sup>	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIAS
<b>Tendência</b>	Direção de comportamento. Manifestação, na esfera do comportamento, do consumo ou do “espírito do tempo”, de uma sensibilidade anunciada por sinais	Wood et al. (2008) e Caldas (2004)
<b>Moda</b>	Manifestação de determinada tendência. Moda do vestuário é um tipo de fenômeno de moda que, por seu caráter dominante, acabou por transformar-se no modelo acabado do consumo: a produção acelerada e constante da obsolescência programada, numa permanente corrida para adiante	Wood et al. (2008) e Caldas (2004)
<b>Voga</b>	Moda que domina amplamente e sugere uma aceitação entusiástica, que normalmente é de curta duração	Norman (2008)

<sup>1</sup> Uma vez que muitos termos não têm um correspondente adequado em português, optou-se por mantê-los no idioma original.

<b>Onda</b>	Para a moda é semelhante a “voga”, manifestação de curta duração	Marques (2014)
<b>Hype</b>	Promoção extrema de uma pessoa, ideia, produto ou moda, que viraliza. A palavra deriva de hipérbole que representa graficamente o exagero ou uma estratégia para enfatizar algo de curta duração	Caldas (2004)
<b>Comportamento</b>	Conjunto de atitudes, gestos, expressões corporais, discursos, por meio dos quais se manifestam os modelos inconscientes (também chamados de arquétipos) que o indivíduo carrega	Caldas (2004)
<b>Estilo</b>	Adoção de um modo de apresentação característico que tipifica vários objetos da mesma categoria ou classe. Algumas vezes usado como correspondente de moda.	Wood et al. (2008) e Norman (2008)
<b>Difusão</b>	Mecanismo por meio do qual as modas são adotadas coletivamente pelos consumidores	Wood et al. (2008)
<b>Prospecção</b>	São estudos conduzidos para obter informações sobre eventos futuros, apoiando decisões tanto de curto prazo, focadas em análises de setores específicos; como até de longo prazo, com base em uma avaliação mais ampla das mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas	Coelho (2003)
<b>Prospecção tecnológica</b>	Termo aplicado aos estudos que tem por objetivos antecipar e entender as potencialidades, evolução, características e efeitos de mudanças tecnológicas, particularmente a sua invenção, inovação, adoção e uso	(BACK, 2008)
<b>Estudos do futuro</b>	Termo geral que abrange todos os tipos de estudos relacionados à tentativa de antecipar ou construir o futuro	Coelho (2003)
<b>Cenário</b>	Instrumento metodológico que permite trabalhar com a antecipação. Constroem-se cenários de futuro, manipulando as variáveis disponíveis, de modo a estimar as consequências de uma decisão ou direção a ser tomada, facilitando a escolha	Caldas (2004)
<b>Antecipação e Previsão</b>	Geralmente, é utilizado no lugar de previsão. Um dos pressupostos da prospecção de tendências com base em sinais é que estes anunciam ou prenunciam um cenário em formação. O futuro, entendido como desdobramento do que os sinais apontam em germen no presente, é passível de antecipação, ainda que seja impossível eliminar a margem de indeterminação nela contida	Caldas (2004)
<b>Trendsetter</b>	São indivíduos que, pela influência que seus comportamentos e aparências exercem sobre os demais, apontam tendências, fazem moda ou lançam novos estilos	Caldas (2004)

<b>Coolhunting</b>	Significa identificar tendências a partir da observação das pessoas e dos seus comportamentos, principalmente relacionados ao consumo	Marques (2014)
<b>Foresighting</b>	É o esforço para avaliar as condições futuras baseado nas condições atuais e tendências. Está implícita no termo a noção de que o futuro é incerto e não diretamente previsível, focando condições gerais e eventos específicos	Skumanich & Silbernagel (1997 apud BACK, 2008)
<b>Forecasting</b>	Este segue as indicações do <i>Foresighting</i> , porém, busca de maneira mais precisa estimar as condições futuras à medida que busca ferramentas mais aprimoradas	Skumanich & Silbernagel (1997 apud BACK, 2008)
<b>Technological forecasting</b>	São os esforços para projetar potencialidades tecnológicas e prever a invenção e a propagação tecnológica	Porter et al (1991)
<b>Future studies</b>	Abrange toda atividade que melhora a compreensão sobre as consequências futuras dos desenvolvimentos e das escolhas atuais, sendo multidisciplinar com base em uma gama de visões sobre os futuros possíveis, prováveis ou preferenciais	Amara & Salanik, (1972 apud BACK, 2008)

Quadro 2.1: Definição dos termos

Fonte: adaptado pela autora com base em Marques (2014), Back (2008), Norman (2008), Caldas (2004), Coelho (2003) e Fialkowski e Kistmann (2018a).

Analisando o quadro proposto (Quadro 2.1), justifica-se o uso do termo “pesquisa de prospecção” para este estudo, uma vez que aqui se quer referir à antecipação do entendimento dos movimentos atuais que possam potencialmente contribuir para importantes eventos futuros. Esses estudos podem fornecer subsídios para o designer ou as empresas promover a inovação. É um termo amplo, mas não tão amplo como “estudos do futuro” e nem tão pontual como as tendências em si. Por esses motivos é o termo adotado neste trabalho.

### 2.1.2 Pesquisa de tendências

A pesquisa de tendências, como indicado por diversos autores, é um importante indicador prospectivo porque aponta a direção do comportamento futuro e suas manifestações (MARQUES, 2014; WOOD et al., 2008; CALDAS, 2004; COELHO, 2003). Assim entende-se que um aprofundamento nesse tema é necessário.

Para iniciar, pode-se dizer que o termo 'tendência' firmou-se primeiramente no campo da moda no sec. XX, principalmente nos anos 1930, com Coco Chanel e, logo após, ao final da guerra com Christian Dior. Isso porque, os grandes costureiros eram os que ditavam as tendências, que pouco a pouco se convertiam em moda nas ruas da cidade (JAYME, 2009). Mas, sua sistematização aplicada aos negócios, tem origem na década de 50, em Paris, uma das capitais mundiais da moda, com o propósito de ajudar a indústria têxtil no pós-guerra (MARQUES, 2014).

Conforme Caldas (2004), esse termo deriva do latim *tendentia*, particípio presente do nome plural substantivado do verbo *tendere*, cujos significados são “tender para” ou “inclinarse para” ou “ser atraído por”. Para o autor, as tendências apontam direções, ajudando a entender o futuro. Nas relações cotidianas observamos esses fenômenos na moda, nos estilos, nos comportamentos, na economia, na política, na tecnologia. Algo que influencia outro e o faz agir em função do primeiro.

Enquanto “uma vaga silhueta ou contorno do que pode ser identificado e avaliado” (LIEBL, SCHWARZ, 2010, p.316), uma tendência deve ser entendida como inovações socioculturais para ajudar na gestão estratégica das empresas.

Nos estudos de tendência mais atuais, as tendências não são assumidas como adivinhações, mas como interpretação: “As tendências são valores sociais, são abstrações, são sínteses mentais construídas com base no presente, com as quais conseguimos lidar melhor com a realidade, a partir das quais podemos projetar o futuro” (POMPEU, 2016, p. 43).

Para a sua elaboração, toma-se por base valores dos indivíduos, ou seja, o que é importante para eles e o que é considerado nos momentos de decisão e escolha de qualquer oferta. Esses valores comandam as mudanças nos comportamentos e atitudes das pessoas. Por isso, as tendências são consideradas a materialização do *Zeitgeist*<sup>2</sup> no seu expoente máximo. Logo, seria de todo impossível estudar uma tendência sem entender o ‘espírito no tempo’ de uma realidade (MARQUES, 2014). Assim, esse deverá ser o primeiro alicerce a ser compreendido, de forma a ser possível retirar todos os componentes utilizados nas disciplinas aplicadas desta área.

Neste ponto é importante destacar que o conceito de ‘tendências’ é constantemente associado com ‘modas’ e ‘ondas’, gerando confusão entre estes termos também

(...) nem sempre é fácil distinguir entre as modas e as tendências e, em princípio, apenas temos uma oportunidade para perceber se uma alteração no estilo e no gosto vai tornar-se uma tendência, se percebermos o processo que cria essas alterações (VEJLGAARD, 2008, p. 189).

Em geral, a literatura trata da pesquisa de tendências como sendo uma ferramenta de base estatística (BACK, 2008). Nela, a moda faz parte das medidas de tendência central (média, mediana e moda), sendo um parâmetro que não é afetado pelos valores extremos. Esse termo pode significar ser “muito usado”, sendo o valor que se repete o maior número de vezes num conjunto de valores, ou seja, o mais frequente. (JAYME, 2009). Por sua vez, matematicamente falando, a tendência, representa uma sequência aleatória de acontecimentos, combinando a correlação com a ideia de causalidade,

---

<sup>2</sup> *Zeit* significa ‘tempo’ e *Geist* ‘espírito’ na língua alemã, portanto espírito do tempo: ‘*Zeitgeist*’. Este conceito foi introduzido pelo filósofo Georg Hegel (MARQUES, 2014) e representa todas as características intelectuais, sociais, éticas e espirituais num determinado momento e espaço, atribuído a certo público. Basicamente, é o retrato da direção sociocultural de uma era em específico (MARQUES, 2014).

desprezando o que verdadeiramente acontece com o todo. Com isso, tomando por base Spiegel (1976), Jayme (2009) considera a tendência como o movimento de inclinação dos dados, que pode ser ascendente, descendente ou estacionário.

Mas, isso não satisfaz a intenção desta pesquisa, pois, não se consegue, meramente a partir de dados numéricos, definir os valores de um grupo social. E precisa-se também deixar claro que o estudo das tendências, por si só, não é um estudo da inovação. A pesquisa de tendências não tem por objetivo identificar os desenvolvimentos das empresas de um setor comum, nem de informar quais os produtos e serviços poderão ser disponibilizados no mercado.

Mas, Gomes e Francisco (2013) afirmam que,

(...) para além das aplicações em desafios sociais e culturais, os estudos de tendências geram inovação que pode ser aplicada em negócios, empresas, serviços e produtos, afetando tanto as atividades estratégicas como as operacionais (GOMES, FRANCISCO, 2013, p. 10 apud MARQUES, 2014, p.45).

E acrescentam ainda que

(...) compreender uma tendência é criar um contexto cultural, geográfico e temporal. Isto vai promover o desenvolvimento de uma contextualização histórica da realidade recente, da mesma forma que revela os potenciais caminhos e eventos futuros (GOMES, FRANCISCO, 2013, p. 10 apud MARQUES, 2014, p. 45).

Dessa forma, o interesse pelo estudo das pesquisas de prospecção aqui é procurado porque, por meio dela, acredita-se que será possível traçar uma estratégia de inovação. Sob esse ponto de vista, tendência é, portanto, um processo de mudança que é verificado na observação do comportamento e atitude das pessoas, dando origem a novas ideias, novos modelos de negócio, marcas e estratégias empresariais. Essa mudança comportamental é assentada nas mentalidades emergentes dos consumidores, e é sustentada em interpretações dos observadores via *insights* capazes de potenciar lucros e oportunidades nas empresas.

Quanto ao ciclo de vida de uma tendência, Caldas (2004, p. 109) aponta que “[...] tendências de fundo são as que influenciam o social por longos períodos de tempo, enquanto que as de ciclo curto identificam-se com fenômenos passageiros de moda”. Essa última possui um ciclo mais curto, muitas vezes semestral (por estações) tendendo a ser reduzida cada vez mais, citando como exemplo as grandes lojas de departamentos com coleções semanais ou quinzenais (CALDAS, 2004).

O ciclo de vida de uma tendência também pode ser observado pela ótica de sua adoção e o tempo da mesma. De acordo com Vejlggaard (2008), todas as pessoas são incluídas no processo de desenvolvimento de uma tendência e fazem parte de algum dos oito tipos de *trend groups*, no modelo “*diamond model – 8 trendgroups*” (VEJLGAARD, 2008). Nele, os *Trendsetters* muitas vezes são também *Trend Creators*, não se importando com aquilo que as outras pessoas pensam/acham. Podem ser

celebridades ligadas ao mundo audiovisual ou líderes de opinião. Os *Trend Followers* formam o grupo que se segue, estando sempre atentos às novidades, e adeptos da mudança e inovação. Os *Early Mainstreamers* constituem o grupo de indivíduos que primeiro compram os produtos mal chegam às lojas, querendo sempre acompanhar as tendências. São abertos à inovação e confiantes. Já os *Mainstreamers* e *Late Mainstreamers* compõem o grupo que leva a tendência à sua massificação, altura essa em que atinge a sua maturidade e torna-se numa moda acessível a todas as classes sociais. Por fim os *Conservatives* e os *Anti-innovators* formam o grupo com aversão à mudança e a tudo aquilo que seja novidade, adotando apenas os estilos na fase final do seu ciclo de vida, quando já não têm outra opção por falta de oferta no mercado (MARQUES, 2014; VEJLGAARD, 2008).

Aqui cabe citar também Cietta (2017) que relata que a “adoção de uma tendência é normalmente ligada à exposição que o consumidor teve a esta tendência” (CIETTA, p. 113, 2017), reconhecendo no consumo dos outros um valor para si próprio. Esse processo tem um nível de saturação e equilibra dois fatores: uniformização X novidade. “Novidade é aquilo que vi, mas ainda não vi demais” (CIETTA, 2017, p. 113). Por conseguinte, o autor ainda complementa que exposição demais cansa e exposição de menos não engaja o consumidor. Portanto, o conceito de novidade é relativo segundo Cietta (2017), porque cada mercado tem seu tempo e maturação.

Quanto a classificação das tendências, apesar de cada autor classificar diferentemente, em sua essência, vemos os seguintes principais agrupamentos:

- **Microtendências:** são verificadas em números reduzidos de indivíduos, tendem a ser regionais/nacionais e são maioritariamente conduzidas para um determinado setor de mercado ou comportamento. Com o tempo, é possível que uma microtendência evolua para uma macrotendência expandindo-se e ganhando espaço (MARQUES, 2014; FIALKOWSKI, KISTMANN, 2018a).
- **Macrotendências:** são movimentos amplos e de longa duração, ou correntes socioculturais, que influenciam as sociedades, a cultura, o consumo. São mais estratégicas, no sentido de permitirem a identificação de territórios de posicionamento e de novas oportunidades e também são chamadas de tendências de fundo (CALDAS, 2004; FIALKOWSKI, KISTMANN, 2018a). O ganho de valor das macrotendências resulta não em modas no horizonte, mas em uma visão mais panorâmica do futuro. Portanto, são “(...) mais fundamentais para a apreensão de cenários complexos” (CALDAS, 2004 p. 157). Este tipo de tendência influencia fortemente diversos setores da economia e mercados, verificando-se nas atitudes e necessidades dos consumidores (MARQUES, 2014).
- **Contra tendência:** no momento em que uma tendência se torna altamente massificada, chega o fim da sua vida, e dá-se início ao seu declínio, até o total desaparecimento da mesma. É esta a altura em que uma tendência oposta



começa a emergir no mercado e na sociedade, sobrepondo-se à anterior. Normalmente apenas as micro tendências são substituídas por outras em curtos espaços de tempo, porque as macro e megatendências, de acordo com Naisbitt (1990), sobrevivem a todas as contra tendências, por representarem uma enorme transversalidade nos setores que influenciam a vida quotidiana dos consumidores (MARQUES, 2014). Para Caldas (2004), a contratendência é provocada como uma reação a uma tendência dominante, e o autor ainda discorre sobre o permanente jogo entre elas, que pode acontecer de duas formas: diacronia e sincronia. Na diacronia é alternância entre tendência e contra tendência. Já a sincronia é a coexistência destes contrários.

Marques (2014) destaca mais duas classificações de tendência, porém as mesmas podem também ser entendidas como extensões das macrotendências. Isto acontece porque elas operam em um nível mais profundo da sociedade, afetando, e sendo afetadas, por todas as áreas da dia-a-dia como política, economia, cultura, neste caso é denominada de tendências fundacionais. Já na *megatrends*, sua duração é de pelo menos 30 anos e deve ter resistido a pelo menos uma contra tendência.

As influências que as tendências recebem são responsáveis diretamente por sua detecção, portanto é importante estar em constante observação. Gonçalves (2012) em seu trabalho sobre o processo de *Coolhunting*, contribui para esta questão apontando que as tendências são influenciadas por diversos fenômenos que podem ser do domínio sócio-político, econômico, demográfico, tecnológico e cultural.

Os economistas Liebl e Schwarz (2010) consideram que o ciclo de vida das tendências apresentam duas fases, primeiro como um processo de transgressão e, após, como normalização. A fase da transgressão é a tendência enquanto um paradoxo, que atrai atenção porque é considerada como "anormal". Então, a fase da difusão de uma nova tendência, pode ser entendida como um processo de normalização, ou seja, um desenvolvimento da anormalidade à normalidade (LIEBL, SCHWARZ, 2010; JAYME, 2009).

Liebl e Schwarz (2010) também inserem a problemática de tomada de decisões futuras da empresa na decisão estratégica, configurando assim o futuro. Para o autor é importante esta discussão na medida em que a partir dela são deflagrados processos de mudança a médio e longo prazo sobre cuja base se definirá e se decidirá os desenvolvimentos futuros.

### 2.1.3 Pesquisa prospectiva e cenários futuros

Após a primeira e segunda guerra mundial, onde a técnica de cenários começou a ser intensamente usada, a ferramenta se estabeleceu também como instrumento de



trabalho, mostrando seu valor por meio dos trabalhos de diversos autores, conforme cita Burdek (2010).

O tema prospecção está associado a cenários futuros, em que o termo cenário, segundo Burdek (2010) deriva do termo grego *cena*, ou seja, a menor parte de uma peça (drama, filme ou ópera). Assim, hoje se entende o cenário como a hipotética sequência de acontecimentos que é construída para a observação de conjunções casuais.

Margolin (2007) menciona que hoje, o ritmo acelerado da mudança exige que os designers se envolvam com o futuro de maneira mais direta. Este é um processo complexo para o qual os profissionais de design não foram bem preparados. Portanto, pode ser útil rever alguns dos métodos usados em outros campos, para pensar o futuro e ver se eles têm alguma relevância para designers. Assim, o uso da técnica de construção de cenários é considerado um importante caminho.

Os dados resultantes das empresas e institutos de pesquisa são utilizados para formar visões de futuro e que esses serão utilizadas pelas organizações clientes durante o planejamento estratégico. Isso se dará, principalmente, por meio da construção de cenários (BECKER et al., 2007).

Nesse sentido, Margolin (2007) reflete sobre como um designer formula seu papel como agente de mudança e determina o futuro. Fazer isso significa considerar tanto o passado como o presente, que serão incorporados em atividades e/ou artefatos concretos no futuro. Da dialética do passado e do presente que se determinam as situações possíveis para o futuro. Planejar efetivamente no presente exige uma visão do futuro, o que poderia e o que deveria ser. O autor acredita que o futuro sempre se baseia na contingência das escolhas humanas e os cenários são criados com base no que poderia acontecer e no que deveria acontecer, separando assim os cenários em duas frentes: cenário preditivo (poderia) e cenário prescritivo (deveria). Os cenários preditivos tendem a ser pragmáticos, enquanto os prescritivos são idealistas.

Scaletsky e Amaral (2016) enfatizam que a construção de cenários é resultado de pesquisas não contextuais, ou *blue sky*<sup>3</sup>. Elas têm como objetivo fornecer caminhos e estímulos à ação de projetar usando de referências que não mantêm vínculos diretos

---

<sup>3</sup> Pesquisa não contextual que propõe um suporte para organização do conhecimento lateral, ou seja, busca direções e oportunidades que não mantêm vínculo de dependência em relação ao problema. Esse sistema de informações apoia o direcionamento da criatividade e identifica tendências. Seus apontamentos servem de estímulos para analogias que indicarão a construção de respostas ao problema de design. Seus estímulos possibilitam construir os cenários de atuação de uma empresa (SCALETSKY, PARODE, 2008; SCALETSKY, 2016).

ligados ao problema de design. Neste caso, as pesquisas se inserem na fase inicial, anterior ao projeto, na fase de projeto do projeto em si, ou metaprojeto <sup>4</sup>.

Na pesquisa *blue sky*, assim chamada principalmente nas escolas de design italianas como o Politécnico de Milão, é onde o designer deixa de ser quem desenvolve os projetos para ser um agente que interfere e propõe estratégias às organizações nas quais se encontra. Assim a pesquisa não contextual busca identificar tendências para a inovação, construindo caminhos por meio da organização das referências. As pesquisas de tendências constituem uma forma de tornar tangíveis esses conhecimentos, porque elas se relacionam com a experiência e os modelos mentais de quem as constrói em relação ao mundo que vivem (SCALETISKY, AMARAL, 2016).

O processo de pesquisa não contextual parte da identificação de conceitos-chave que possam se relacionar periféricamente ao futuro projeto, esses conceitos são obtidos por aproximações semânticas e/ou eixos de polaridades, por exemplo. Para tal pode-se usar diversas técnicas combinadas, ou não, e não exclusivas desse tipo de pesquisa, mas pertinentes aqui também, como: sessões de *brainstorm* e *moodboards* <sup>5</sup> (ibid.).

Já o metaprojeto por sua vez, para de De Moraes (2010), atua principalmente nas fases iniciais do projeto de design, precedendo a fase projetual em si, observando a realidade existente e prospectando cenários futuros. Ainda segundo o autor:

O modelo metaprojetual, quando aplicado, verifica previamente o ciclo de vida, a tecnologia produtiva e as matérias-primas previstas, os fatores sociais e mercadológicos correlacionados, bem como a coerência estético-formal e os fatores de usabilidade intrínsecos, visando a obtenção de um mapa projetual que nos elevara a uma visão conceitual, e por fim, a um *concept* mais definitivo antes da fase projetual (DE MORAES, 2010, p. 67).

Se, para De Moraes (2010), a elaboração de cenário é a consolidação do metaprojeto, para Celaschi e Deserti (2007) o cenário é o que potencializa a inovação dentro do metaprojeto, não estando atrelado à execução e sim ao processo de ideação, apontando seu caráter reflexivo, enquanto Franzato (2011), complementando, coloca o papel catalisador de *concept design*, de ressignificação e de inovação, a partir de cenários como uma reflexão metaprojetual.

Cabe levantar a consideração de Tamekuni (2014) nesse momento. Esse autor elabora que o objeto que era a principal preocupação do designer, passou a ser secundário perante a complexa rede da sociedade atual, destacando a relevância de haver uma

---

<sup>4</sup> Projeto do projeto, sendo a fase de formatação e prospecção teórica que precede a fase do projeto (DE MORAES, 2010). Plataforma de conhecimentos que serve para a tomada de decisões em cenários futuros e de natureza incerta, dinâmica e fluida (REYS, 2012).

<sup>5</sup> Diversos termos vizinhos como painel semântico, quadro temático, mapa visual, quadro de referências, se referem a *moodboards*. Consiste em um painel contendo imagens, texto e figuras em formato de pôster. Possui o objetivo de transmitir assim conceitos, atitudes e preferências de maneira sintetizada e visual, serve também para alinhar a equipe e comunicar, ajudando no processo criativo (PINHEIRO, ALT, 2011).

resposta de caráter reflexivo, a qual integra homem, cultura e sociedade, criando sentido ao consumidor por meio de inovações. O autor coloca que a abordagem do metaprojeto vem como uma resposta dinâmica e fluida para essa questão, corroborando com De Moraes (2010), Scaletsky (2016) e Celaschi e Deserti (2007).

Como exemplos práticos de como a construção de cenários futuros pode ajudar os designers, o autor Burdek (2010) aponta o exemplo da empresa Daimler Chrysler. A referida empresa, que tem um grupo de estudiosos e cientistas que trabalham criando cenários consistentes, como prognósticos especulativos, procura responder as seguintes perguntas: - como se viverá amanhã? - Que produtos serão necessários para isso? - Como e onde eles serão produzidos? - como se modifica a venda destes produtos?

Outro exemplo apontado pelo autor (BURDEK, 2010) é da empresa *Philips Corporate Design Center*, por conta de seu estudo sobre o futuro das mídias digitais, nos anos 90. Na ocasião, foram montadas equipes interdisciplinares com antropólogos, ergonomistas, sociólogos, engenheiros e designers de produto, de interação, de usabilidade. Esses profissionais formularam e estabeleceram os cenários, os quais foram visualizados com conceitos configurados. Da ligação das mudanças socioculturais, novos materiais e tecnologias, elaboraram-se visões de projeto que resultaram em uma variedade de conceitos de produto. Assim criou-se a base para desenvolvimentos de produtos futuros, que sinalizou no mercado a vanguarda em design da marca.

A técnica de cenários consiste em uma análise atenta do presente que indica o que poderá ocorrer no futuro (BACK, 2008), a partir de uma integração com outras informações úteis, comunicada aos usuários em geral. Igualmente, segundo Daros (2013), a técnica de cenários permite ao designer descrever possíveis futuros alternativos. Esses futuros comportam o cruzamento de diversas problemáticas e situações distintas observadas no agora e que possivelmente refletirão no futuro.

A contribuição do designer no processo de construção dos cenários pode se dar também, além da participação como membro em uma equipe multidisciplinar, na elaboração de representações visuais e artefatos conceituais que podem ser compartilhados com os atores envolvidos naquele processo (DAROS, 2013). Esses recursos ampliam a compreensão das implicações da inovação no mundo real, aperfeiçoando a própria inovação e aumentando suas chances de sucesso no mercado.

Essa interação do designer com a equipe contribui à fase pré-projetual do design, denominada metadesign ou metaprojeto. Essa fase é onde os problemas são considerados e onde se busca o entendimento das relações existentes, elaborando-se um ou mais cenários futuros, por meio desta cultura projetual e de novas propostas conceituais de produtos ou serviço (DE MORAES, 2010).

Em um âmbito mais organizacional, Back (2008) complementa a questão, apontando que os cenários são definidos como um instrumento para ordenar percepções sobre ambientes futuros alternativos, sobre os quais poderão se decidir estratégias. Ao se descrever circunstâncias sociais, políticas e históricas gerais, ou seja, estabelecendo um cenário de acontecimentos possíveis em âmbito internacional, é possível descrever as condições dentro das quais os fenômenos ocorrerão e se tornarão significantes (DANTAS, 2005).

O objetivo final da construção dos cenários é trabalhar com as três dimensões do tempo – passado, presente e futuro – onde passado e presente constituem as premissas para a construção do tempo futuro, não se limitando a uma projeção reflexiva do passado, mas significando uma abertura de novas possibilidades (BACK, 2008).

Hamel e Prahalad (1995) também tratam da construção de cenários como ferramenta para a previsão do futuro. Eles apontam que a previsão do futuro e a construção dos cenários não garantem o sucesso competitivo da empresa, já que nem sempre as empresas de maior visão são as mais lucrativas.

Se toda capacidade de previsão do mundo não estiver acompanhada pela capacidade de execução, não terá muita realidade. Por outro lado, uma incrível capacidade de execução, diante da falta de uma previsão do futuro do setor, não basta para garantir o sucesso (HAMEL E PRAHALAD, 1995, p.86).

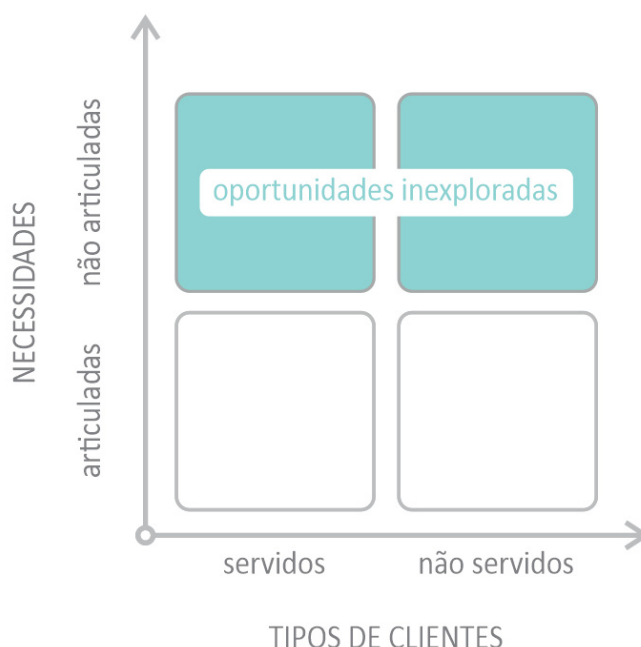
Os autores acreditam que ambas as atividades, previsão e implementação, são tarefas igualmente desafiadoras, mas são necessárias as duas forças atuando juntas para alcançar a inovação.

Em outra obra, os autores também identificam que a inovação pode ser obtida a partir da identificação dos “tijolos faltantes” no cenário futuro. Com base nessa identificação, as empresas construiriam suas competências centrais e com base nestes seria permitido o estabelecimento de seus produtos centrais (HAMEL, PRAHALAD, 1989).

Hamel e Prahalad (1995) se posicionam fortemente em relação ao risco das empresas de serem “seguidoras”, sendo que essa atitude normalmente está calcada em ser uma empresa apenas voltada ao cliente. O que leva os autores a questionar: quem são os clientes? Os clientes de hoje podem não o ser amanhã. Embora seja importante perguntar se o cliente está satisfeito, é igualmente importante perguntar quem são os clientes não servidos. Por conseguinte, os autores propõem então uma matriz na qual um dos eixos são as necessidades – articuladas e não articuladas, no outro eixo estão as classes de clientes – as classes às quais a empresa serve atualmente e as que não servem. A matriz pode ser vista na figura 2.3 a seguir e exemplifica como uma empresa pode ser mais do que “apenas” voltada para o cliente.

A matriz representada na figura 2.2 nos mostra que, por melhor que uma empresa atenda às necessidades articuladas dos clientes atuais, ela corre um grande risco se

não tiver uma visão das necessidades que os clientes ainda não conseguem articular. Por mais satisfeitos que estejam os clientes hoje, a empresa pode ter seu crescimento bloqueado se não conseguir alcançar grupos de clientes fundamentalmente novos (HAMEL, PRALAHAD, 1995).



**Figura 2.2: Matriz para oportunidades inexploradas.**  
**Fonte: A autora, adaptada de Hamel e Prahalad (1995).**

Kistmann (2014) acrescenta ainda que as empresas podem reconhecer novas tendências de consumo, que estas podem criar novas demandas, a partir de novos cenários. Nesse sentido, inovar é criar novos cenários, em que novos produtos, processos e sistemas se inserem.

Reyes (2016) complementa mencionando que o que pode ser previsto não necessita de cenários porque os mesmos lidam com a incerteza do ambiente futuro e não com a previsibilidade evidente. Esse autor apresenta e fundamenta uma proposta metodológica de projeto por cenários, a partir de um esquema estrutural de Celaschi e Deserti (2007), avançando teoricamente. Reyes (2016) ainda traz um claro exemplo de construção de cenários por meio de estudo de caso, uma experiência de ensino ocorrida no Programa de Pós-Graduação em Design da ESDI<sup>6</sup>. O resultado é um modelo dinâmico e sistêmico do método de projeto por cenários, fruto de um processo metaprojetual, que está dividido em duas macrofases, com etapas internas.

Na fase 1 é feita a pesquisa contextual, a partir de um briefing, na qual se considera o máximo de informações sobre a realidade em estudo, compreendendo seu contexto.

<sup>6</sup> Escola Superior de Desenho Industrial, Rio de Janeiro.

A seguir, é feito um brainstorming para levantamento de novas informações junto a equipe. Todas as ideias são organizadas em campos semânticos por similaridade, formando conceitos mais amplos, que o autor chama de “conceito síntese”. Esses são então reorganizados e valorados a partir de um gráfico SWOT <sup>7</sup>, que mostra as forças e oportunidades para serem sintetizadas em um gráfico de polaridades (estrutura matricial com valores opostos em cada ponta de um eixo, como dia/noite, fim de semana/dia de semana, tradicional/moderno) (REYES, 2016).

Após, tem-se a fase 2, não contextual, na qual os conceitos são ampliados em forma de imagens a eles associados, servindo de estímulo visual, para os seguintes processos de formação de campo semântico: por metonímia (analogia direta) e por metáfora (associação não direta, referências não próximas ao campo estudado). A partir desses processos os cenários são construídos, cruzando os conceitos do gráfico de polaridades com uma história que simula uma situação futura. No desdobramento dos cenários em conceitos de projeto, todos os cenários são considerados (ibid).

Esse método proposto por Reyes (2016) de construção de cenários permite a entrada de diferentes dados e informações complementares às imagens, contribuindo para um crescimento transdisciplinar, ampliando a leitura da realidade.

Mas, a simples aplicação de um modelo não soluciona todos os problemas quanto à construção de cenários pelos designers. Margolin (2007) nos faz enxergar ainda uma importante questão ética nesse contexto, na qual, confrontados com a crescente complexidade do meio, os designers têm que pensar mais profundamente sobre o futuro e seu papel na concretização do presente. Eles precisam de sistemas de alerta precoce para avisá-los sobre as tendências sociais que possam influenciar o que eles projetam e exigem ferramentas intelectuais para refletir sobre o significado dessas tendências nas suas implicações morais. Uma área cinza, de indefinição quanto à ética, à tecnologia e à biologia, apresenta implicações morais relacionadas a ações não claras (como a bioética, clonagem, células-tronco e etc). Por esse motivo, por mais modestas que sejam estas discussões dentro do campo do design, elas devem também acontecer (MARGOLIN, 2007).

Embora seja claro, perante os diversos autores vistos anteriormente, que a construção de cenários a partir de pesquisas prospectivas é a construção de um conhecimento útil para o design de soluções inovadoras, a partir de pesquisas não contextuais, abduativas, como a pesquisa *blue sky*, muitas vezes, segundo Scaletsky (2016) e Fialkowski e Kistmann (2018a), essa fase metaprojetual é negligenciada no processo de design.

---

<sup>7</sup> Derivado das palavras em inglês: “*Strength, weakness, opportunity, threat*”, que significam respectivamente – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Ferramenta utilizada para fazer análises de cenário como base para a gestão o planejamento estratégico. Visualizada como o posicionamento da empresa no seu meio ambiente (PAZMINO, 2015; SCALETSKY, 2016).

#### 2.1.4 Pesquisa prospectiva e inteligência de mercado

O termo pesquisa prospectiva foi até aqui tratado isoladamente, por ser o principal foco desta dissertação, mas é importante entender seu contexto, que ocorre dentro das diversas atividades de inteligência da gestão do conhecimento. Para aprofundar o tema, este tópico visa fornecer uma visão mais ampla sobre o tema, elucidando o campo da inteligência de mercado, entendendo melhor assim onde a pesquisa prospectiva se insere.

Ferraresi (2010), apoiado em diversos autores, aponta em seu trabalho que falta consenso entre os conceitos de conhecimento e informação, e também o conceito de gestão do conhecimento ainda é confuso. O autor também enfatiza que o que se faz na maioria das vezes é apenas a administração da informação e administração das práticas de trabalho.

Quanto ao conceito de gestão do conhecimento, Ferraresi (2010) aprofunda a visão de diversos autores e sugere a seguinte adaptação à definição de Dalkir (2005), evidenciando-a como um processo:

A gestão do conhecimento é o processo de coordenação deliberada e sistemática das pessoas, da tecnologia, das atividades e da estrutura de uma organização com objetivo de adicionar valor por meio do uso do conhecimento para a inovação. Essa coordenação é alcançada por meio da criação, do compartilhamento e aplicação do conhecimento assim como pela alimentação de lições aprendidas e das melhores práticas que compõe a memória corporativa, e ainda, suportada por uma cultura de aprendizagem (FERRARESI, 2010, p. 23).

Com respeito à gestão do conhecimento, o tipo de monitoramento que analisa o ambiente externo às organizações, tem chamado atenção de empresários e acadêmicos no Brasil. Trata-se da inteligência aplicada ao ambiente de negócios (RIOS et al., 2011). De acordo com Rios et al. (2011), o ambiente externo consiste de informações sobre três tópicos como mercados e negócios em geral, mercados tecnológicos e mercados da informação.

Rios et al. (2011) trata dessa questão em seu trabalho, no qual constata que a maior parte dos autores sobre inteligência competitiva entendem o conceito de inteligência como sendo uma metodologia com foco nas informações externas das organizações, não apenas em monitoramento concorrencial e tampouco olhando informações internas. Nessa linha de análise em relação ao foco concorrencial, externo ou interno e externo, pode-se entender a Inteligência Competitiva, Inteligência Estratégica Antecipativa, Inteligência Empresarial e Inteligência Empresarial Estratégica como conceitos vizinhos. Além disso, é possível perceber tanto uma distinção quanto uma complementaridade em relação ao foco de atuação da inteligência (RIOS et al., 2011).



Embora tenha sido utilizada a terminologia Inteligência de mercado até aqui, na literatura revisitada percebe-se que não há um acordo terminológico para a utilização do termo “inteligência”. Os termos relativos à temática são identificados como expressões com base na língua inglesa, como: “Inteligência Competitiva”, “Inteligência Empresarial”, “Inteligência do Concorrente” ou “Monitoramento Ambiental”. Além dos termos *competitive intelligence* e *business intelligence* também se encontra, na literatura francesa, o termo *veille technologique* (vigília tecnológica). A correspondência entre estes conceitos é estreita, com leves variações (VIDIGAL, NASSIF, 2012) e corroborando a visão de Rios et al. (2011) a esse respeito, como visto no parágrafo anterior. Mas, a referida temática, mesmo com as designações diferentes, é centrada no processo de planejamento, coleta, análise e exploração ou disseminação de dados para a produção de informações úteis ao tomador de decisão estratégica (VIDIGAL, NASSIF, 2012; JANISSEK-MUNIZ et al., 2006).

JANISSEK-MUNIZ et al. (2006) apontam que muitas vezes, pequenos fragmentos de informações podem conter sementes de inovação, que podem vir, eventualmente, a significar uma grande ruptura. Dentre as informações antecipativas, estão os “sinais fracos” no sentido de Janissek-Muniz et al. (2006). Os sinais fracos são possíveis de serem captados em elementos de informação dispersos e de ocorrência variada, os quais, normalmente, não chamam a devida atenção, mas que, combinados com outros de mesmo tipo ou não, podem induzir a certas ideias ou percepções e a inferir ações a realizar (JANISSEK-MUNIZ et al., 2006).

O que significam esses sinais? As informações que as empresas normalmente dispõem em seus sistemas de informação são bem estruturadas, existem em grande quantidade e estão relacionadas com o passado. Porém as informações mal estruturadas, esparsas e desconexas não são normalmente consideradas e é nesse ponto que residem os sinais fracos, difíceis de serem identificados (JANISSEK-MUNIZ et al., 2006).

Os sinais fracos, ou indícios antecipativos compõem o tipo de informação interpretada por meio da denominada inteligência estratégica antecipativa (IEA), que também é direcionada ao futuro e à antecipação. Essa inteligência estratégica antecipativa é o processo informacional coletivo e proativo por meio do qual os membros da empresa (ou pessoas solicitadas por ela) captam (percebem, ou provocam, e escolhem), de forma voluntária, e utilizam informações pertinentes relacionadas ao seu ambiente externo e as mudanças que nele podem se produzir (RIOS et al. 2011). A IEA é uma forma, para a empresa, de organizar ativamente sua curiosidade em relação às mudanças de seu ambiente, com o objetivo de fortalecer sua competitividade, criar oportunidades de negócios e reduzir riscos e incertezas em geral.

Alguns aspectos desprendidos da pesquisa de Rios et al. (2011) foram adotados aqui também por condizerem com a linha que se deseja seguir:



- Todos os tipos de inteligência se preocupam em prover informação útil para a tomada de decisão;
- Todos os tipos de inteligência visam alimentar a empresa com informações que possam ser utilizadas no entendimento, estratégia ou inovação em seus produtos e serviços e;
- Todos os tipos de inteligência visam criar novas oportunidades ou identificar ameaças ao negócio da empresa.

Resumindo, “Em sua essência, a inteligência representa um conjunto de ações para localizar, obter, escolher, associar e usar de forma pertinente o conhecimento advindo do contexto da empresa” (RIOS et al., 2011, p. 233).

A prospecção tecnológica por sua vez, como já citada no Quadro 2.1 no início deste capítulo, também é parte da inteligência de mercado, uma vez que esse processo também ajuda a apoiar decisões estratégicas. Como visto, e mais profundamente, a prospecção tecnológica é o processo de descrever a emergência, desempenho, características ou os impactos de uma tecnologia em algum momento no futuro (COATES et al., 2001; PORTER et al., 2004). Designa as atividades de prospecção que têm foco nas mudanças tecnológicas, normalmente centradas nas mudanças na capacidade funcional, no tempo e no significado de uma inovação (PORTER et al., 2004).

A partir desse processo de prospecção tecnológica é que se pode construir o *roadmap technology*, no qual o processo de planejamento é orientado pela demanda que ajuda a identificar, selecionar e desenvolver tecnologias alternativas para satisfazer a um conjunto de necessidades de um produto ou serviço futuro. Dado um determinado conjunto de necessidades, o *roadmap technology* provê uma forma de desenvolver, organizar e apresentar a informação sobre os sistemas críticos requeridos e os níveis de performance que devem ser atingidos em determinados horizontes de tempo (SANTOS et al., 2010).

Segundo Hamel e Prahalad (1995), perante a informação nas empresas, toda organização planeja uma arquitetura da informação, que os autores aproximam do termo “*hardware*”, e uma infraestrutura de tecnologia da informação, que os autores denominam de “*software*”. Por conseguinte, falar sobre gestão da informação é falar a respeito de como administrar e gerir o conhecimento tornando-o disponível por toda a organização e promovendo uma cultura de aprendizado.

Um sistema eficaz de administração e gestão do conhecimento incorpora uma variedade de tecnologias, apoiada pela liderança que valoriza o aprendizado, uma estrutura organizacional que sustenta a comunicação e o compartilhamento de informações e processos para administrar a mudança. Três tecnologias específicas

oferecem suporte para tal, são os: *data warehousing*<sup>8</sup> (armazém de dados), *data mining*<sup>9</sup> (mineração de dados) e *intranets*<sup>10</sup> ou redes corporativas (DAFT, 2005).

O consumidor é a ponta que todas essas tecnologias querem enxergar, ele, por sua vez, também faz uso da tecnologia da informação, das telecomunicações, aplicativos móveis, alimentando o grande ecossistema virtual que cresce a cada dia: a Internet das coisas (IoT) (ROSENMANN et al., 2017; SCIAMANA et al. 2018; ISAZA, 2018).

O conjunto de tecnologias e métodos para lidar com a análise de dados, permitindo as empresas evoluírem seu modelo analítico, como o citado no parágrafo acima, compõe o *big data*. Segundo Solomon (2016), o processo de coleta e análise de conjuntos de dados extremamente grandes é assim chamado. O autor afirma ainda que é seguro dizer que essa explosão de dados mudará profundamente o que pensamos e como entendemos o comportamento do consumidor. Todas as organizações podem vasculhar quantidades maciças de informações que lhes possibilitem fazer previsões precisas sobre quais produtos e serviços os consumidores procurarão em um futuro próximo e até em quais candidatos as pessoas votarão, por exemplo. E as empresas que estiverem acompanhando o processo, saberão qual “alavanca será necessária pressionar” para que isso se torne provável de ocorrer. Como exemplo o autor cita: “Só o Walmart coleta mais de 2,5 petabytes de dados a cada hora das transações dos clientes [...]” (SOLOMON, 2016, p. 12).

A Strategic Watching, ou o que podemos chamar de monitoração estratégica, é possível graças a ferramentas como o *Big Data*. A vigilância estratégica é resumida como o processo de coleta, processamento e análise de informações da tecnologia, do mercado, da legislação e do próprio negócio nesse contexto. Isaza (2018) nos leva a concluir que esse novo conjunto de habilidades objetivas e subjetivas são necessárias de acontecer em equipes multidisciplinares, afim de reduzir o tempo, o risco e a incerteza ao fazer design. O autor ainda nos convida a conceber equipes nas quais os designers, engenheiros, sociólogos, estatísticos, matemáticos, programadores e especialistas em comunicação, desenvolvam juntos, a fim de gerar soluções de design que estão mais perto do que as pessoas querem a partir das referidas informações (ISAZA, 2018).

---

<sup>8</sup> Enorme banco de dados que combina todos os dados de uma empresa e permite que os usuários acessem diretamente, criem relatórios e obtenham respostas para questões “e se” (DAFT, 2010).

<sup>9</sup> Software que usa de processos sofisticados de tomada de decisões na busca de dados brutos para os modelos, relacionando-os e significando-os (DAFT, 2010).

<sup>10</sup> Portal de administração do conhecimento, sendo um único local de acesso para os funcionários, às fontes múltiplas de informação, e que proporciona acesso personalizado na intranet corporativa (DAFT, 2010).

Podemos assim observar que, a pesquisa prospectiva, como forma de anteceder os anseios dos consumidores, deve estar vinculada a essa grande rede de conhecimento citada até aqui, para que possa, por conseguinte, também fornecer informações ao design. De acordo com Jayme (2009), a rede para um sistema de previsão de tendências é proveniente de “[...] um enorme leque de informação, sempre em constante transformação”. Eles consideram importante responder: “para que serve a informação, que tipo de informação deve-se procurar, como chegar à informação específica e setorial e, como explorar e personalizar a informação” (JAYME, 2009, p. 43).

Apesar deste trabalho se ater a pesquisa prospectiva, é oportuno lembrar que cada vez mais os desenvolvimentos futuros são um resultado sistêmico de múltiplos fatores e de decisões. É preciso, portanto, conhecer e usar adequadamente todo o conjunto de métodos e técnicas hoje disponíveis, selecionando os mais adequados em cada caso.

#### 2.1.5 Empresas de prospecção e seus processos

As organizações que praticam a pesquisa de prospecção atuam principalmente no setor da moda e baseiam o seu trabalho na observação dos comportamentos dos diferentes parceiros do mercado. Esses, por sua vez, têm influência nas escolhas finais e junto dos consumidores e da sociedade (GONÇALVES, 2012).

Quanto ao tipo das organizações, o instituto de pesquisa de tendências normalmente é formado por organizações que atuam de forma globalizada e com fins lucrativos, e para se obter informações e necessário ser filiado. Estão localizados em grandes centros urbanos, com escritórios em diferentes continentes e com clientes e colaboradores em todo o mundo (JAYME, 2009).

Essas organizações responsáveis pela pesquisa de tendências, em alguns casos, são chamadas de Observatórios (GONÇALVES, 2012) e não revelam muito sobre as metodologias que utilizam na pesquisa, análise e identificação de tendências, declarando apenas que fazem investigação nas áreas das ciências sociais. A partir da consulta das suas publicações, sejam revistas ou cadernos de tendências e de obras escritas por alguns dos seus colaboradores é possível perceber quais são os seus modos de atuar.

Pode-se classificar essas empresas em dois grupos. Aquelas que possuem metodologias próprias e redes de correspondentes espalhados pelo mundo, com os quais se reúnem com regularidade junto de especialistas da área. E outras que fazem apenas a interpretação e difusão da informação vinda de outras entidades (GONÇALVES, 2012). Ainda existem empresas que possuem departamento próprio de

pesquisa de prospecção, mas, ainda assim, podem comprar materiais prontos a respeito para complementar sua pesquisa.

Os resultados das pesquisas de prospecção realizados pelas empresas são disponibilizados em cadernos de tendências, os quais contêm informação sobre conceitos e temáticas de inspiração, paletas cromáticas divididas por temas, paletas de materiais e questões técnicas sobre esses materiais, informação de moda como formas, silhuetas e detalhes e informação sobre acessórios. Estes cadernos destinam-se a diversos setores específicos da indústria da moda como: mulher, homem, criança ou bebê; o *sportswear*; o *jeanswear*; os acessórios; as malhas; a *lingerie* e a outros setores ligados à decoração e ao design. E eles podem ser de vários tipos: abrangentes, que contêm toda a informação de tendências, ou específicos, tais como, cadernos conceituais, cadernos de cor, cadernos têxteis, cadernos de amostras e cadernos de moda (GONÇALVES, 2012).

Os cadernos conceituais contêm material com o objetivo de transmitir conceitos e temáticas-chave, dependentes de uma coleta de informação ao nível social, cultural, econômico, político e artístico. Estes cadernos são normalmente solicitados pelo departamento de design das empresas clientes, no início de cada estação, pois servem de base de inspiração para o desenho da coleção (GONÇALVES, 2012). Para ilustrar, a seguir a Figura 2.3.



Figura 2.2: Página do caderno conceitual da empresa Promostyl.  
Fonte: Promostyl, 2017.

Na Figura 2.2 vê-se um exemplo de caderno conceitual, no qual a tendência é vista como um eixo-temático ainda, mais amplo, antes mesmo de se expressar com a aplicação de uma cor ou forma. Ainda podem ser cadernos voltados a informações

futuras sobre cores, superfícies têxteis, materiais, padrões. Assim, esses relatórios, além de prover às indústrias com informações de macrotendências, derivam deles outros relatórios específicos como para a indústria da beleza, pontos de venda, design de produtos, marketing, alimentação e entretenimento.

De um modo geral, as empresas de *forecasting* apoiam a sua pesquisa numa análise sociológica, na qual procuram relações e estabelecem conexões entre os fenômenos observados. A metodologia de pesquisa por eles é baseada nos seguintes tópicos: entrevistas aos especialistas do setor de moda e outros, como design, arte, música, arquitetura, cultura, política, tecnologia, marketing; cruzamento de tendências, quer na moda como no *lifestyle* e outras áreas consideradas de influência, como música, cinema, arte, etc.; levantamento de tendências de comportamento social; captação de informação acerca do mercado, dos seus produtos e dos seus consumidores; viagens e coleta de informação através do mundo e visita às principais cidades que influenciam e lançam tendências, como Nova Iorque, Paris, Milão, Londres e Tokyo, onde também se realizam as grandes semanas de moda e feiras internacionais (KIM et al., 2011; GONÇALVES, 2012).

É também importante salientar, que muitas das empresas recorrem aos serviços de mais de uma empresa de prospecção de tendências e que, por vezes, as próprias empresas, principalmente as da indústria da moda, possuem os seus próprios departamentos de pesquisa de tendências, como já citado.

Jayme (2009) usa de um *benchmarking*<sup>11</sup> de pesquisas de tendências em seu trabalho. A autora defende que, ao identificar a forma como os institutos vêm realizando a pesquisa, bem como o material por eles produzido, identifica-se informações pertinentes sobre o seu funcionamento. A autora estuda os institutos de pesquisa, bem como os cadernos ou referências de tendências apresentados por diversos setores, como moda, mobiliário, joalheria, calçados, artefatos de couro e revestimentos cerâmicos (JAYME, 2009). Assim, quanto aos tipos dos processos a se discorrer aqui, classificou em seu trabalho alguns modelos de processos de pesquisa prospectiva em dois grupos por diferença de amplitudes, que a autora, apoiando-se em Back (2008), classificou as tendências comportamentais e tendências setoriais.

No primeiro a autora considera uma análise mais generalista das tendências, buscando principalmente analisar o comportamento e suas consequências no desejo e no consumo de produtos. O processo de monitoramento das fontes aqui é mais abrangente e variado, oferecendo a possibilidade de orientar empresas de qualquer setor. No segundo grupo de processos, denominado de setorial, a autora trata de modelos que já identificam tendências para setores específicos e oferecem uma

---

<sup>11</sup> Processo sistemático e contínuo de medida, utilizado para comparar informações (JAYME, 2009).

síntese desta pesquisa geralmente na forma de publicação para orientação da indústria. Assim, trazem indicações bastante precisas para o desenvolvimento de produtos, caracterizando-se por trazerem tendências de um prazo mais curto (JAYME, 2009).

Em contrapartida, Liebl e Schwarz (2010) definem que há pelo menos dois segmentos bem diferenciados no campo da pesquisa prospectiva, os quais definem processos de pesquisa diferentes. Um segmento é chamado de “*pop futurists*”, tratados por autores tais como Naisbitt (1999) e Popcorn (1991), que vendem material de tendências sem um contexto científico aprofundado. Outro, a literatura voltada à prática, que é focada em ajudar os gestores em fazer uma varredura do ambiente futuro para gerir decisões estratégicas.

Esse aspecto também é comentado por Burdek (2010). Esse autor faz uma crítica ao comércio dos cadernos de tendências que são atualizados a cada temporada da moda e enfatiza que a pesquisa de tendências não se trata de “dar à empresa sugestões de curto prazo de como a forma de vida e o estilo do usuário se modificam, a que padrões ele se orienta, de forma a tirar conclusões atuais que se reflitam nos produtos diretamente” (BURDEK, 2010, p. 398). Assim, esse sistema da pesquisa de tendências tem seus limites. Os divulgadores das tendências são chamados por ele de “gurus de tendências”, citando o termo de “comercialização asmática” para suas práticas, as quais frequentemente não duram até a próxima estação, havendo a necessidade em seguida de nova compra de material de tendência. Para o autor isso nada tem a ver com pesquisa e não deve ser levada tão a sério (BURDEK, 2010).

Apesar de alguns autores, conforme comentado nos parágrafos anteriores, considerarem os cadernos de tendência comumente comercializados como sendo de curto prazo, optou-se por discorrer a respeito dos processos das empresas que os produzem aqui, constando no Quadro 2.2 a seguir. Isso porque é importante seu entendimento uma vez que os mesmos estão sendo largamente utilizados por empresas de diversos setores e são usados na fase de procura pela inovação.

EMPRESA	SOBRE A EMPRESA	SOBRE SEU PROCESSO
<b>Hines and Bishop</b>	Apresentam o processo que desenvolveram para a pesquisa prospectiva, visando decisões estratégicas das organizações. O processo é reunido em mais de 115 diretrizes, que são agrupadas em seis conjuntos de atividades distintas	As seis fases propostas são: enquadramento (permite que as organizações definam o escopo e o foco de problemas que requerem previsão estratégica), <i>scanning</i> (verificar os ambientes internos e externos), previsão desafiar a visão atual da empresa e estimular a organização a pensar sobre a possibilidade de que as coisas não possam continuar como elas tem sido), visão (gama de futuros em potencial), plano (tradução em estratégias e táticas que levem ao futuro pretendido) e ação (comunicação de resultados)



<b>Popcorn (Brain Reserve)</b>	Desenvolve pesquisas psicográficas realizadas nos Estados Unidos anualmente com uma amostra de cerca de 3000 pessoas, procurando identificar valores e estilos de vida. Realiza também entrevistas com mais de 1000 pessoas que chamam de formadores de opinião (BACK, 2008; POPCORN, 1991)	A metodologia proposta por Popcorn também está baseada na observação de sinais, comportamentos e mudanças decorrentes nas atitudes dos indivíduos e é composta por 17 princípios, que postos em conjunto, revelam previsões nas mudanças de mercado. Os resultados consequentes da aplicação desta metodologia ajudam a prever como os consumidores se irão sentir, os impulsos que irão motivá-los a comprar um produto em detrimento de outro, entre muitos outros elementos que influenciam os seus comportamentos e preferências (MARQUES, 2014 e POPCORN, 1991)
<b>TrendHunter</b>	No seu livro “Exploiting Chaos”, lançado em 2009, Gutsche (2009 apud MARQUES, 2014) revela os 4 passos que considera necessários para encontrar tendências de forma precisa	<b>Reajuste:</b> Antes de começar a procurar novas tendências e sinais nos indivíduos deve redefinir as expectativas. Não se deve basear em ideias pré-concebidas. <b>Caça:</b> Para encontrar inspiração na procura de tendências, o <i>coolhunter</i> deve virar-se para 3 direções: os seus clientes (1), os seus concorrentes (2), entender quem são e entender as suas manobras e jogadas estratégicas no mercado. E os mercados adjacentes e a cultura pop (3). <b>Cluster:</b> Agrupar todas as ideias e observações em grupos relevantes. <b>Re-cluster:</b> O <i>coolhunter</i> deve-se obrigar a reagrupar os grupos já identificados, pois, muitas vezes, procura sinais de tendências das quais já tomava conhecimento, e tentava reforçá-las com exemplos
<b>Future Concept Lab</b>	Empresa de consultoria italiana, de reconhecimento mundial no ramo da pesquisa e estudo de tendências, liderada pelo reputado Francesco Morace	Utiliza a mesma metodologia há mais de 20 anos. A metodologia adotada visa identificar tendências com duração de 5 a 10 anos, e baseia-se em 4 fases principais
<b>Observatório de sinais</b>	Autor do livro Observatório de Sinais (CALDAS, 2004), Caldas apresenta alguns conceitos que norteiam sua proposta. O autor propõe a construção de um observatório de sinais de tendências que permitiria a sistematização de cada um dos elementos de interesse para apoiar as decisões da indústria. No estudo das tendências, os sinais antecipam aos sentidos e ao entendimento algo que ainda não se deu a conhecer por completo e	<b>Identificação:</b> No jogo da identificação, antecipar-se pode ser a chave do timing exato. <b>Transversalidade:</b> A monitorização dos sinais deve ser feita em múltiplas frentes e ser submetida a uma análise transversal. <b>Sentido:</b> 2 frentes: o monitoramento das tendências; e a sua aplicação estratégica para a identificação de oportunidades de negócios. <b>Comportamento:</b> A análise em profundidade do comportamento individual e social para tal. <b>Pesquisa:</b> É verdade que nem sempre o consumidor sabe o que deseja, mas os sinais dão pistas para criar, aperfeiçoar ou apenas reposicionar ofertas. <b>Lastro:</b> é preciso equilibrar criatividade com rigor metodológico. <b>Não transposição:</b> evitar a pura e simples “adaptação” ou transposição de tendências observáveis em outros países

	este é um pressuposto da metodologia proposta pelo autor (CALDAS, 2004)	
<b>Promostyl</b>	A empresa atua com o apoio de sociólogos e especialistas de marketing na busca por definir os estilos de vida dos consumidores e o <i>tendancer</i> , definido como o caçador de tendências, passa a perceber mais do que modismos e se dedica a identificar influências e suas origens	Não se fixa apenas a examinar temas de moda, mas também, a monitorar as mudanças ocorridas na sociedade e nos modos de consumo. Conta com analistas de mercado, estilistas e designers para analisar as informações de mercado e comportamento que são coletadas constantemente em cada uma das agências. Assim, com esta rede de informações, é possível tratar de forma mais pontual cada mercado atendendo às especificidades de cada cliente (MARQUES, 2014). As informações permitem a identificação de tendências de curto prazo (temporada de 6 meses)

**Quadro 2.2: Processos de pesquisa de tendências em diferentes cadernos de empresas de pesquisa.**  
 Fonte: adaptado pela autora com base em Caldas (2004), Popcorn (1991) e Marques (2014).

De maneira geral, como visto no Quadro 2.2 e com apoio da visão de Gonçalves (2012) e Kim et al. (2011), o processo de prospecção de tendências em geral, é constituído por cinco fases distintas. Estas fases também coincidem pelo seu conteúdo de forma genérica, com a visão de outros autores (CALDAS, 2004; HINES, BISHOP, 2015) que se desenvolvem sequencialmente. Sendo as seguintes fases:

- Fase 1- Pesquisa e recolha de informação, em diversos locais e fontes, na qual são utilizados os métodos citados anteriormente, com o objetivo de detectar e recolher ideias novas, frescas e inovadoras, que possam servir de inspiração e transformarem-se em novas tendências de moda;
- Fase 2 – Edição de todo o material recolhido, com o objetivo de poder facilitar a identificação de possíveis tendências;
- Fase 3 – Interpretação e análise detalhada dos dados recolhidos, que pressupõe a obtenção de resultados, isto é, a identificação de tendências percebendo a causa do seu surgimento e o modo como estas se manifestam;
- Fase 4 – Desenvolvimento das previsões de tendências, construindo cenários, temáticas e conceitos, que possam comunicar as tendências identificadas, em termos de conceitos, cores, materiais e formas;
- Fase 5 – Apresentação e comunicação de tendências, através de *mood boards*<sup>12</sup>, cadernos de tendências ou outros meios visuais de apresentação.

<sup>12</sup> Ferramenta criativa, sendo um instrumento de colagens de imagens que constrói metáforas que caracterizam semanticamente a atmosfera do projeto de design. Possui um duplo papel: ser um meio de criação de novas ideias



Ainda se observa que algumas instituições governamentais nacionais e estrangeiras publicam cadernos de tendências para fomentar alguns setores da economia. Dentre essas, o SENAI, juntamente com o SEBRAE, publica cadernos de tendências de diversos setores como moda, joias, mobiliário, calçados e cerâmica de revestimento (JAYME, 2009), contrariando a literatura estudada.

### 2.1.6 Considerações orientadoras

Com a finalidade de comparar as abordagens dos principais autores anteriormente apresentados em relação à pesquisa prospectiva, elaborou-se um quadro síntese a fim de evidenciar os principais pontos provenientes dos autores e relacionados com esta pesquisa. Assim, no quadro 2.3 a seguir, faz-se um recorte com esse intuito.

Autores	PRINCIPAL ABORDAGEM	RELAÇÃO COM PESQUISA
<b>Liebl e Schwarz (2010); Rios et al. (2011)</b>	A pesquisa de tendências é usada como subsídio para desenvolvimentos de inovações, então torna-se fundamental observar as relações, as interdependências e influências entre setores afins. Da mesma forma, é possível indicar a arquitetura, design de interiores, as novas tecnologias de construção, as tecelagens, a indústria de móveis e a indústria automobilística, entre outros, como possíveis vetores que se influenciam entre si	A observação das relações e influências de diversos setores da economia, produção e sociedade para o entendimento dos movimentos futuros
<b>Caldas, (2004); Marques (2014); Fialkowski e Kistmann, (2018a)</b>	Tendências de curto prazo são destinadas a setores mais específicos, enquanto tendências a mais a longo prazo, como as comportamentais e macrotendências, necessitam de dados muito mais abrangentes e por isso, o processo de monitoramento das fontes de dados selecionadas é mais intenso e variado. Isso oferece uma condição para orientar empresas em qualquer setor, afinal, uma preferência por produtos com determinados valores sociais poder ser oportunidade para todos os setores	Desenvolvimento de uma mentalidade em design voltada à observação das tendências de longo prazo
<b>Jayme (2009); Caldas, (2004); Fialkowski e Kistmann, (2018a)</b>	Quanto à frequência, setores que exijam lançamentos anuais ou semestrais (como a de moda) depende também de identificar, ou mesmo propor, novidades adequadas a estes ciclos. Já, para mudanças que dependem de comportamento e valores sociais, normalmente o tempo para se observar essas mudanças de postura são maiores, permitindo também que os ciclos de verificação da informação ocorram em espaços de tempo maiores	Entendimento da importância das macrotendências dentro das pesquisas prospectivas

---

e ser um instrumento de diálogo entre os diversos atores envolvidos no projeto (VIEIRA, 2009; FISCHER, SCALETSKY, 2008).

<b>Jayme (2009); Caldas, (2004)</b>	Para inovações incrementais, ciclos mais curtos de tendências são mais aplicáveis. Enquanto que para inovações radicais, e podemos dizer, de significado também, as pesquisas devem ser mais abrangentes e de ordem comportamental	Pesquisas prospectivas de ordem comportamental e mais abrangentes para a inovação que se procura aqui
<b>Burdek (2010); Scaletsky e Amaral (2016); Reyes (2016)</b>	A construção de cenários futuros é decorrente das pesquisas não contextuais, de olhar não tão dirigido, buscando estímulos em outros domínios, como a <i>blue sky</i> . Aproxima-se assim também da pesquisa prospectiva, que também não possui um problema definido ainda, exigindo exploração	Importância da criação de cenários futuros como técnica para o processo da inovação, especialmente a guiada pelo significado
<b>Scaletsky e Amaral (2016); De Moraes (2010)</b>	O ambiente da construção de cenários a partir das pesquisas não contextuais é o metaprojeto, que almeja a definição conceitual no seu fim. A intenção é, por meio dessa plataforma de conhecimentos, ajudar na tomada de decisões de cenários futuros, que são de natureza incerta, dinâmica e fluida	Pesquisa prospectiva sendo usada com input para o metaprojeto
<b>Scaletsky e Amaral (2016); De Moraes (2010)</b>	A cultura da inovação em uma organização está diretamente relacionada ao exercício do metaprojeto. Para novos sentidos em projetos é necessária uma renovação projetual, sendo que o metaprojeto se apresenta como um aprofunda reflexão sobre esse tema. Vem como uma resposta a uma sociedade dinâmica, fluida e reflexiva	Pesquisa prospectiva sendo usada com input para o metaprojeto
<b>Margolin (2007); Rios et al. (2011); Hamel e Prahalad (1995)</b>	Desafios têm levado a busca de novos enfoques para a prospecção visando à inovação e a avaliação de seus impactos. Uma nova geração de métodos, técnicas e ferramentas de inteligência corporativa parece estar surgindo da necessidade de fazer face aos desafios advindos dessa complexidade atual	Desenvolvimento de uma mentalidade em design voltada às ferramentas de inteligência corporativa

Quadro 2.3: Síntese das abordagens da pesquisa prospectiva.

Fonte: a autora, 2018.

Por meio da análise do quadro anterior, pode-se observar que o funcionamento das pesquisas prospectivas e dos conceitos envolvidos com a inteligência de mercado, ajudam a entender a importância da ferramenta de construção de cenários dentro desse sistema.

## 2.2 GESTÃO DE DESIGN

Segundo Mozota (2011), o design deve adquirir conhecimento cultural e artístico para sua prática, porém design não é arte. Apesar de o design ter domínio da estética pura como o artista, diferente do artista, o designer cria algo para os outros fazendo parte de uma equipe multidisciplinar e atendendo às necessidades humanas. O designer também deve acomodar restrições econômicas, tecnológicas e comerciais, chegando

a uma síntese. Portanto é um processo de criação e tomada de decisão que apoia outras atividades em parcerias criativas, como o campo de marketing e campos técnicos, como engenharia e pesquisa e desenvolvimento (MOZOTA, 2011).

A atividade do design tem por *core competence* (HAMEL, PRAHALAD, 1989) o atributo diferenciador, a atividade projetual. Projetar algo como ação ou resultado do processo, é a atividade fim de sua formação e este é o seu ponto central, ao redor do qual as demais áreas do saber se desenvolvem. Fazer design consiste assim em uma atividade de proposição de sistemas, processos e produtos para o futuro (KISTMANN, 2014).

Essa atividade tem como ponto central do processo de solução de problemas o usuário (BEST, 2010). Nele, é a aplicação da criatividade humana ao propósito de criar produtos, serviços, edifícios, organizações e ambientes que preenchem as necessidades das pessoas, tornando-se a atividade principal de sustentação do negócio (BRUCE, BESSANT, 2001) design. Para isso, Lobach (2001) afirma que o design transforma um conceito, ou ideia, em algo concreto que seja passível de produção em série. E, para isso, o designer ter a competência entre projeto e economia, a cultura da empresa e os grupos alvo de consumidores, produzindo estratégias de produtos na forma de imagens, ou seja, em forma de representação do mundo construído de forma artificial (BURDEK, 2006).

Segundo a *World Design Organization*<sup>13</sup> (WDO, 2018), durante a 29ª Assembléia Geral em Gwangju (Coreia do Sul), o Comitê de prática profissional da organização divulgou o seguinte:

Design é um processo estratégico de solução de problemas que impulsiona a inovação, constrói o sucesso do negócio e leva a uma melhor qualidade de vida por meio de produtos, sistemas, serviços e experiências inovadores (WDO, 2018).

Aprofundando os conceitos anteriores, isso significa que design é um processo estratégico de solução de problemas. Ele impulsiona a inovação, constrói o sucesso do negócio e leva a uma melhor qualidade de vida por meio de produtos, sistemas, serviços e experiências. Assim preenche a lacuna entre o que é e o que é possível. Seu caráter é transdisciplinar porque usa da criatividade para resolver problemas e cocriar soluções com a intenção de tornar melhor um produto, sistema, serviço, experiência ou negócio (WDO, 2018).

A definição acima deixa clara a atividade de design indo além de soluções apenas palpáveis, de produtos, mas também por meio de sistemas, serviços e experiências. Dessa maneira, o design de serviço ou de sistemas de produto-serviço (PSS), que prevê

---

<sup>13</sup> A *World Design Organization* era anteriormente conhecida como Conselho Internacional de Sociedades de Design Industrial (Icsid). É uma organização não governamental internacional que promove a profissão de design desde 1957 (WDO, 2018).

uma descontinuidade sistêmica nos padrões de produção e consumo, amplia as possibilidades de inovação.

Ainda segundo a *World Design Organization*, na sua essência, o design oferece uma maneira otimista de olhar para o futuro, enxergando os problemas como oportunidades. E, sob essa ótica, o design conecta inovação, tecnologia, pesquisa, negócios e clientes para fornecer novos valores e vantagens competitivas em esferas econômicas, sociais e ambientais (WDO, 2018).

Por isso, considera-se que o designer como construtor de um mundo artificial, em que novos métodos na gestão design incluem a pesquisa de tendências como necessária (BURDEK, 2006). Esse pensamento é reforçado Margolin: “Como criadores de modelos, protótipos e proposições, os designers ocupam um espaço dialético entre o mundo que é e o mundo que poderia ser” (MARGOLIN, 2007, p. 1).

Mas, o “(...) design não é uma atividade neutra, mas resultado de um processo consciente e intencional, que expressa o modo de interpretar e realizar de seus criadores” (NORMAN, 2008, p. 19). Ao desenhar um produto faz-se uma afirmação a respeito da direção em que o mundo vai se mover. E nesse seu fazer, o designer, por menos que assim ele se queira ou se reconheça, sente o mundo ao seu redor, ao mesmo tempo em que transforma essa sensação em solução. “Ao desenhar uma nova coleção e dar a ela um conceito – eis mais uma abstração, mais um valor, mais uma síntese mental, atribuindo-lhe forma, volume, cor textura e o que mais possa ser [...]” (POMPEU, 2016, p.44).

Seguindo essa linha de pensamento, sobre a relevância do design nas organizações contemporâneas, Albuquerque (2016) coloca que vivemos um cenário de mudanças muito rápidas, que nos obriga a novas atitudes, trazendo à tona o design. Antes ele não tinha necessidade de uma relação tão estreita com o pensamento estratégico de negócios, mas hoje é imprescindível. O autor ainda menciona que mesmo não sendo realidade em muitas empresas brasileiras, nota-se uma nova cultura de interpretação de relevância do design que vem crescendo. Burdek (2006) corrobora essa questão ao afirmar que muitas decisões estratégicas das empresas são, muitas vezes também, decisões de design.

Dentro dessa visão da incorporação do design à estratégia da empresa como um todo se levanta a questão da necessidade da interdisciplinaridade no design, estando essa intimamente relacionada à inovação (KISTMANN, 2014). Mais além, não apenas como intermediador de disciplinas, Pompeu (2016) coloca o design como uma atividade transdisciplinar, definindo-a como a integração dos saberes em função de um projeto comum.

Nessa integração, o design, como um processo, ainda deve se preocupar com o ciclo de vida do produto (de antes da produção até o descarte do produto) ao atender as

necessidades dos clientes. Ele deve ligar o tecnicamente factível ao ecologicamente necessário, assim obtendo-se respostas sociais e culturalmente apreciáveis. Dessa forma a questão ecológica e sustentável para as práticas do designer estão presentes, já que o mesmo também tem o poder de prever soluções que abracem esta causa (MANZINI E VEZZOLI, 2002).

Para a integração das disciplinas, Celi e Rudkin (2016) e Celaschi e Celi (2015) discorrem sobre o “*Advanced Design*” (ADD) como um ramo do design que direciona e usa as ferramentas, práticas e conhecimentos convencional em projetos de longo prazo, ou em projetos dirigidos a um futuro distante. Segundo os mesmos autores, o ADD concentra sua atenção em projetos que não são governados por um cliente específico e, assim, busca estímulos para a inovação que vêm de situações extremas ou longe do objetivo do projeto. Também o ADD se concentra em processos de inovação contínua em que o designer não é o único ator criativo do processo e muitas vezes só ajuda a traçar a rota da inovação.

Em todas as fases do processo de design, mas principalmente nas fases iniciais, é importante salientar da importância da retórica visual do designer (MOZOTA et al., 2011). Considera-se que, “o designer, como especialista, entre outros campos, das distinções visuais e da semântica da cultura cotidiana, influi nas emoções, procedimentos e atitudes do usuário. A prática é muito mais avançada que a teoria” (BONSIEPE, 2015, p. 151).

Parece inegável, então, que o design é um importante elemento nas organizações como articulador com vistas à inovação e a pesquisa prospectiva e que, nesse processo, pode representar uma importante ferramenta. Todas as definições e afirmações citadas neste subcapítulo são relevantes para este estudo, não sendo excludentes e sim, complementares. Ajudam na formação do entendimento do design para dar um prosseguimento mais aprofundado, falando agora sobre a gestão de design em si.

### 2.2.1 O processo de gestão de design

A gestão de design começou a ser vista e discutida no Reino Unido, a partir de 1960, quando Dorothy Goslett publicou seu livro “*Practice for Designers*”, introduzindo as questões práticas juntamente com as de administração do design. Logo após, em 1966, Michael Farr apresenta academicamente o termo “*design management*” (XIHUI, 2014).

Segundo Mozota, o conceito de gestão de design se refere a um conjunto de atividades que permitem tangibilizar produtos, processos ou serviços, incorporando a identidade, os objetivos e os valores da empresa. A gestão de design, não só se concentra em tarefas administrativas rotineiras, mas principalmente tem seu principal papel na

identificação e comunicação de maneiras pelas quais o design pode contribuir para o valor estratégico de uma empresa (MOZOTA, 2003).

Essa visão é compartilhada por Kistmann (2001), que também vê a gestão de design, em termos atuais, como o conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação, negociação e design. Esses comparecem tanto na atividade de consultoria externa como no âmbito da organização empresarial, interagindo com os setores responsáveis da produção, da programação econômico-financeira e da comercialização, com a finalidade de permitir uma participação ativa do design nas decisões de suas entregas.

Gui Bonsiepe (1999) fala da gestão de design como uma categoria autônoma, a qual traz uma concepção mais abrangente incluindo a gestão da inovação na dimensão do design. Assim também fica evidente o potencial do design em gerar inovação. Nesse sentido, Segundo Mozota (2003) e retomando o trabalho de Fialkowski e Kistmann (2016), o papel da gestão de design não é apenas tornar visível um determinado negócio ou estratégia de marketing, mas sim identificar e comunicar maneiras pelas quais o design pode contribuir para o valor estratégico de uma empresa, construindo a estratégia junto com os tomadores de decisão da empresa.

Ambos os parágrafos acima evidenciam que design e gestão são modelos de convergência: integrando-se o design à estrutura corporativa, tem-se uma vantagem competitiva, que se torna um *know how* difícil de ser imitado pelos concorrentes, tendo-se assim uma competência central, o que é também compartilhado por Kistmann (2001) e Lockwood (2008). Quando se desenvolve uma mentalidade em design dentro da empresa, constrói-se o caminho para o design como nova competência central. Com isso, o mesmo auxilia a visualizar e clarear a estratégia, conseguindo consenso e comprometimento junto aos empregados, além de apoiar muito bem a imagem de marca, criando lealdade, e desenvolvendo novas oportunidades (LOCKWOOD, 2008).

Em consonância com as visões já apresentadas, para Burdek (2010) o design não pode ser entendido como apenas o projeto do produto isolado, mas como um pensamento e ação sistemáticos que explora o jogo em conjunto de todos os elementos de uma empresa: seus produtos, seus serviços e suas instalações. Assim, o design deve ser corporativo para estar no centro das decisões, já que ele pertence à linha de frente da responsabilidade da realização da solução a ser ofertada no mercado, e esta oferta é a formadora da identidade da empresa, percebida primeiramente de fora, pelos consumidores.

Dickie (2010) reforça essa visão, argumentando que o design é compreendido como uma atividade que se abre em diversas especialidades, atribuindo formas, materiais ou não, a conceitos intelectuais e privilegiando o planejamento e a organização de

elementos estético-funcionais. Assim, busca na gestão de design o desenvolvimento estratégico e sistêmico da referida atividade.

Entende-se assim que, para se ter a competência central em design, bem como deixar o design no centro das decisões corporativas, a organização do design dentro das empresas deve prever seu desdobramento para o desenvolvimento da estratégia do negócio. Eis a principal responsabilidade da gestão de design. Assim, Magalhães (1997) e Mozota (2003) apontam que o design pode ser gerido em três níveis estruturais: operacional, tático/funcional e estratégico.

Outros autores nomeiam de modo próximo os diferentes níveis. Best (2010) usa os seguintes termos: corporativo (estratégia corporativa), negócios (responsável por cumprir as estratégias do negócio) e operacional (se ocupa das entregas no nível operacional). Enfim, gerir como o design se conecta com os objetivos da organização, sejam eles estratégicos, funcionais ou operacionais, é o principal papel do gestor de design (MOZOTA, 2003).

Aqui nesta dissertação, a opção teórica foi de adotar ambos os termos, “funcional”, como aponta Mozota (2011) atrelado ao termo “tático”, como aponta Magalhães (1997). Vindo de encontro com a consideração de uma visão mais ampliada sobre esse nível da gestão de design, uma vez que será visto (subcapítulo 2.2.3) que é neste nível onde a inovação de significado é melhor articulada.

A integração desses três níveis é tratada por alguns autores como design estratégico, o que em algumas vezes confunde o pesquisador. Assim, Scaletsky (2016), apresenta o design estratégico como um promotor da integração de diversos conhecimentos especializados, assim gerando uma visão do todo e das partes.

O Quadro 2.4, extraído do artigo de Fialkowski e Kistmann (2018b) e Fialkowski et al. (2018), explica as principais características de cada um dos níveis, de forma resumida.

	DESIGN ESTRATÉGICO	DESIGN FUNCIONAL/TÁTICO	DESIGN OPERACIONAL
<b>Objetivos</b>	Posicionar a empresa de forma estratégica, com seus objetivos e criando vantagem competitiva no mercado	Planejar atividades e prover recursos para gerar ações que posicionem a empresa da forma estratégica estipulada	Desenvolver ações e soluções, realizando de forma tangível o posicionamento estabelecido na estratégia
<b>Como</b>	Relação entre design, estratégia, identidade e cultura da empresa, com o objetivo de dar consistência ao trabalho do design e inseri-lo no processo formulação da	Entendendo como inserir, criar e gerir o design, de forma a estabelecer as maneiras de interação com as outras áreas e como contribuir com o modelo de gestão da	Desde <i>briefing</i> do projeto de design, gestão de recursos humanos e financeiros, até avaliação dos resultados alcançados. Gerindo a relação com política e estratégia de marketing e



	estratégia corporativa (MOZOTA et al., 2011)	organização (MOZOTA et al., 2011)	gerar confiança interna em design (MAGALHÃES, 1997)
<b>Forças</b>	Transformação (MOZOTA et al., 2011)	Coordenação (MOZOTA et al., 2011)	Diferenciação (MOZOTA et al., 2011)
<b>Finanças</b>	Assegurar orçamento para a implementação da estratégia de design (MOZOTA et al., 2011)	Garantir orçamento para os programas de design (MOZOTA et al., 2011)	Administrar o orçamento do projeto de design (MOZOTA et al., 2011)
<b>Prazo</b>	Longo prazo	Longo e médio prazo	Médio e curto prazo
<b>Resultado</b>	Criar vantagem competitiva no mercado e fortalecer o design como competência central da empresa. Efetivação da gestão do consumidor (MOZOTA et al., 2011)	Suporte de planejamento de ações que permitam a realização e fluidez do nível estratégico na empresa (BEST, 2010)	Design de produto, de comunicação (embalagem, gráfico, ponto de venda) e/ou de serviço, concretizando os projetos de design (MOZOTA et al., 2011; BEST, 2010)
<b>Envolvidos</b>	Engenharia, produção, vendas	Marketing e engenharia	Projetos individuais

**Quadro 2.4: Síntese dos níveis da gestão do design.**

Fonte: adaptado pela autora de Fialkowski e Kistmann (2018b) e Fialkowski et al. (2018).

Apesar de haver um nível chamado de estratégico, faz-se importante esclarecer aqui que também existe a estratégia pontual, inserida dentro de todos os níveis vistos anteriormente, respeitando-se sua amplitude de atuação (MOZOTA, 2003; FRANZATO, 2010).

Outra faceta do termo design estratégico que Franzato aponta em seu trabalho, é de que design e estratégia são conceitos fortemente conectados, muitos entendem o design como uma atividade estratégica em si. Dentro desta interpretação, o adjetivo “estratégico” soa redundante perto do substantivo “design”. Mas tal redundância é provavelmente necessária, segundo o autor, porque é mais que uma nova especialização dentro das disciplinas do design, o design estratégico é transversal às especializações, levando à atuação do design junto aos decisores estratégicos da empresa (FRANZATO, 2010).

Conforme Lockwood (2009), o profissional que atua estrategicamente é chamado de designer estratégico e, dentro do ambiente de negócios, o designer estratégico pode desdobrar suas atividades em três dimensões, que são:

- Na dimensão corporativa: o design como parte da estratégia corporativa para garantir vantagem estratégica (LOCKWOOD, 2009). Onde se pode estabelecer uma conexão com o nível da gestão de design chamado de “estratégico” no quadro 2.2 anterior;

- Na dimensão de negócios: o design para desenvolver e garantir novos produtos e serviços (LOCKWOOD, 2009). É o nível tático ou funcional no quadro 2.2 anterior;
- Na dimensão de projeto: equipes de projeto e operação do design para garantir os recursos de design e o gerenciamento do projeto (LOCKWOOD, 2009). Vindo de encontro ao nível operacional do referido quadro 2.2 anterior.

Também segundo Albuquerque (2016), o designer estratégico é um profissional do futuro, que ganhará cada vez mais espaço em diversos setores. Sendo capaz de atuar em organizações e também como empreendedor das futuras inovações, tem a capacidade de olhar para diversos desdobramentos em termos de estratégia de negócio e para os desdobramentos de criação.

Todavia, a maioria das empresas é negligente quanto ao poder do design como uma ferramenta de estratégia. O que eles não percebem é que design pode melhorar produtos, ambientes, comunicações corporativas e identidade (KOTLER, 1998), mas ir além. Em diversas situações as atividades de design dentro de uma empresa acontecem frequentemente somente no nível operacional, apesar de muitos gestores reconhecerem o valor do design como indo além de apenas forma e usabilidade. O design atinge, em melhores casos, o nível tático nas decisões da organização (LOCKWOOD, 2008).

Embora na literatura tenha se observado que a gestão de design é um processo que ocorre de maneira sistêmica e não linear, na qual os níveis da gestão de design interagem entre si, de maneira pragmática, optou-se por dividir os níveis da gestão de design a seguir, para um maior entendimento. Então, de forma mais detalhada, serão especificadas a prática de cada um dos três níveis de decisão da gestão de design estabelecidos no Quadro 2.2, fazendo também um paralelo com as dimensões estratégicas de Lockwood (2009). O nível da gestão de design estratégico será mais aprofundado porque é nele que os temas da presente pesquisa melhor se desenvolvem.

### 2.2.2 Nas atividades operacionais

A gestão de design nas atividades operacionais consiste na introdução integrada do design na organização e preocupa-se com a coordenação e operacionalização das estratégias no dia-a-dia da empresa. A visão é mais interna, a partir do departamento de design e suas práticas. Aqui são implementados os projetos e sua gestão, aqui também se aplicam as metodologias de trabalho, faz-se a seleção das propostas e ideias, e a promoção de produtos e serviços. É nesse nível que se definem os procedimentos e programas de design, assim como seus padrões de performance

dentro de determinada organização (MOZOTA et al., 2011, MOZOTA, 2003; RONCALIO, 2015).

A dimensão estratégica também é existente dentro do nível operacional da gestão de design, que Lockwood (2009) denomina de estratégia de projeto. Aqui apenas refere-se à definição de políticas de design para o design de produto e comunicação, bem como ao papel do design dentro das políticas da marca (MOZOTA, 2003).

Quanto ao planejamento, estrutura e gestão do projeto é quando se prepara o briefing de design e se define o time de projeto e seu líder. O time de projeto é baseado nas habilidades dos designers, que aqui também devem ser definidas. Na gestão dos projetos, no nível operacional, também se promovem as relações com agências de design externas e possíveis reuniões de acompanhamento para informações ou avaliações (ibid.).

A sua relação com outros elementos da empresa, e fora dela, acontece de maneira resumida como no Quadro 2.5 a seguir.

#### GESTÃO DE DESIGN OPERACIONAL

<b>Finanças</b>	Gerencia o orçamento do projeto e estima os custos
<b>R &amp; D</b>	Desenvolve transferência de tecnologia
<b>Comunicação</b>	Desenvolve as <i>guidelines</i> gráficas. Estabelece ligações com as escolas e estudantes de design
<b>Marca</b>	Mostra visualmente o design inserido dentro das políticas da marca. Edita as pesquisas de marketing para acomodar os inputs de design
<b>Usuário</b>	Cria empatia com o usuário por meio do design
<b>Vantagem</b>	Vantagem colaborativa e criativa

**Quadro 2.5: Relação da gestão de design operacional dentro e fora da empresa.**  
**Fonte: A autora, baseada em Mozota (2003) e Lockwood (2009).**

Ao final do processo, este nível é avaliado perante o briefing proposto e perante aos resultados obtidos pelo design e pela marca no mercado.

### 2.2.3 Na coordenação tática-funcional

Nesse nível, como já comentado, a gestão de design se preocupa com a integração do no contexto da empresa. É exigida uma coordenação de esforços para integração com outras áreas para a implementação das estratégias. São articuladas neste nível questões de recursos humanos, a gestão tática de projetos e a transmissão e incorporação de valores da empresa (MOZOTA et al., 2011; RONCALIO, 2015).

Uma importante competência do designer para o nível tático/funcional se refere ao “sistema e perspectiva”, na qual é feita a coleta e uso de informações, o pensamento estratégico e o foco no consumidor. Cria-se assim uma matriz para inovação e projetos,

que consiste em um fluxo físico de materiais e informação que prepara o campo de trabalho para a etapa de criação, coletando e interpretando informação, esclarecendo e delimitando possíveis variáveis relevantes ao projeto (MOZOTA et al., 2011). Destaca-se aqui uma importante relação do design com a inovação, já que são temas relevantes para a continuidade deste estudo.

A dimensão estratégica existente no nível funcional/tático da gestão de design é a que Lockwood (2009) denomina de estratégia de negócios. A estratégia também é existente dentro do nível funcional da gestão de design e refere-se à coordenação das estratégias internas de design juntamente com marketing, inovação e comunicação (MOZOTA, 2003).

Quanto ao planejamento, estrutura e gestão, é quando se definem os procedimentos e programas, os padrões de performance para a empresa e a relação do design com as políticas de qualidade total. Há a definição do papel do gestor não só no projeto, mas na estrutura da empresa. Nesse momento estabelece-se a matriz estrutural de inovação e projetos, conforme já comentado. Nesse nível, o design é integralmente incorporado à empresa, fazendo parte do processo empresarial (ibid.).

A sua relação com outros elementos da empresa, e fora dela, acontece de maneira resumida, como no Quadro 2.6 abaixo.

#### GESTÃO DE DESIGN FUNCIONAL

<b>Finanças</b>	Lista os fornecedores e possíveis designers, além de assegurar orçamento para seus programas
<b>R &amp; D</b>	Gerencia o relacionamento com fornecedores. Associa-se as políticas de qualidade
<b>Comunicação</b>	Organiza a comunicação interna e externa sobre o design
<b>Marca</b>	Cria e participa de grupos de teste com consumidores. Interfere e atua nas pesquisas de marketing
<b>Usuário</b>	Cria benefícios para o usuário
<b>Vantagem</b>	Garante um processo de desenvolvimento de produtos e serviços

**Quadro 2.6: Relação da gestão de design tática, ou funcional, dentro e fora da empresa.**  
**Fonte: A autora, baseada em Mozota (2003) e Lockwood (2009).**

Apesar da dificuldade para se mensurar o valor do design nos negócios por conta de sua complexidade perante a atuação multifacetada do designer, como é apontado no artigo de Sciamana et al. (2018). Nesse momento, a sua avaliação pode ser percebida perante o retorno sobre o investimento (ROI) e, conseqüentemente, perante o impacto do design para promover uma cultura orientada para o consumidor (ibid.).

#### 2.2.4 Na formulação estratégica

Anteriormente ao entendimento do design estratégico, é interessante observar as ideias de Skinner (1969) que estabeleceu as bases do pensamento estratégico empresarial, se tornando um clássico na área de administração. Skinner defendia que a área de produção ainda era um elo perdido na estratégia da empresa. Por conseguinte, se começou a entender que a área de produção e operações poderiam ser um recurso estratégico e como tal poderia criar uma competência organizacional na empresa (SKINNER, 1969). Pode-se entender que tal ideia refere-se à todos os setores da organização e, em especial, ao design.

Segundo Burdek (2010) ao assumir a linha de frente no desenvolvimento de soluções dentro da cultura corporativa da empresa, os designers devem desenvolver uma competência entre projeto e economia também, se envolvendo nas questões estratégicas. “As características técnicas são hoje entendidas como indiscutíveis e não são mais suficientes como elementos de diferenciação” (BURDEK, 2010, p. 367).

O design no nível estratégico tem relação intrínseca a com a identidade e cultura da empresa. O objetivo no design estratégico é chegar até aqui com o design consistente de tal forma a se tornar peça indispensável no processo da formulação estratégica da empresa (MOZOTA, 2003). Portanto é aqui que se desenvolve a visão em longo prazo, orientada pela missão estabelecida na empresa, indicando assim os caminhos a serem seguidos, buscando-se oportunidades para inovações, captando-se e interpretando-se tendências. Refere-se às decisões e ações internas que acabam determinando a direção da empresa. Nele, a prospecção de tendências é atividade primordial (MOZOTA et al., 2011; MOZOTA, 2003; RONCALIO, 2015; SCIAMANA et al. 2018, FIALKOWSKI, KISTMANN, 2018b).

Scaletsky (2016) também destaca a importância do design estratégico conforme Mozota (2003), na etapa de pré-projeto, ou metaprojetual, como um processo preliminar ao projeto em si. E essa etapa corresponde ao design no nível estratégico aqui acima apresentado. É onde o design parte de um ambiente difuso e pleno de potencialidades e alternativas e constrói caminhos possíveis ao se avaliar essas potencialidades e alternativas.

Ainda segundo o autor: “o design estratégico é um processo aberto, dialético, que traz o design como ponte entre diversas disciplinas e pontos de vista, com a capacidade de gerar aprendizado entre os envolvidos (SCALETISKY, 2016, p. 16). Evidencia-se assim a importância da interdisciplinaridade e do diálogo, dentro e fora das organizações, pois assim integram-se conhecimentos especializados.

É relevante frisar a diferença da interdisciplinaridade perante outros conceitos relacionados, como a multidisciplinaridade e a transdisciplinaridade. O artigo de Kistmann (2014) nos ajuda a elucidar esses conceitos, sendo que a partir da referida

obra entende-se que a multidisciplinaridade é um conceito que não implica em integração, mas em superposição de conhecimentos. A transdisciplinaridade, por sua vez, foca na teoria ao tentar ir além das disciplinas, buscando interesses comuns a todos os campos. Já a interdisciplinaridade decorre da intersecção da ciência com a tecnologia, integrando valores disciplinares diferentes sem anulá-los, mas potencializando-os e assim permitindo um salto de conhecimento. Pode-se dizer então que o design é uma disciplina de abordagem interdisciplinar (ibid).

Destaca-se neste trabalho a pesquisa prospectiva dentro do design estratégico ou no seu nível estratégico, já que se trata de uma relação importante para a continuidade deste estudo. Mas, assim como o desenvolvimento da inovação que foi citada no design tático funcional e novamente agora neste nível, a pesquisa prospectiva constante no processo, pode oferecer subsídios para o desenvolvimento da inovação pretendida nos outros níveis.

A dimensão estratégica existente no nível estratégico da gestão de design é a que Lockwood (2009) denomina de estratégia corporativa. Quanto às metas de design, no nível estratégico, essas devem estar incorporadas à estratégia do negócio e o design, por sua vez, também deve ter sua estratégia interna formada a partir dela (MOZOTA, 2003).

O gestor, normalmente, é um diretor de design que deve criar um clima favorável na organização ao design, influenciando o recrutamento e desenvolvimento de carreira dos designers junto ao departamento de recursos humanos.

A sua relação com outros elementos da empresa, e fora dela, acontece de maneira resumida como no Quadro 2.7 a seguir.

#### **GESTÃO DE DESIGN ESTRATÉGICA**

<b>Finanças</b>	Assegura um orçamento compatível com a implementação da estratégia de design.
<b>R &amp; D</b>	Cria relacionamento com marketing e prospecção de tendências e tecnologia
<b>Comunicação</b>	Comunica a missão de design. Cria concursos de design, comunica conceitos de produto e utiliza as pesquisas de prospecção
<b>Marca</b>	Insera as pesquisas de design na estratégia de marketing
<b>Usuário</b>	Visão holística da experiência do cliente
<b>Vantagem</b>	Cria ambiente favorável à inovação e criatividade

**Quadro 2.7: Relação da gestão de design estratégica dentro e fora da empresa.**

**Fonte:** A autora, baseada em Mozota (2003) e Lockwood (2009).

Quanto à sua avaliação, ela é vista a partir da comparação entre a performance obtida do design e a performance da empresa em um determinado período de tempo. Dessa forma verifica-se também a coerência do sistema atual de design.

A gestão orientada pelo design deve aceitar a exposição aos riscos, resultados a longo prazo e valoriza a experimentação. Estes fatores são considerados como atitudes que podem levar a resultados inovadores para diversos autores vistos (MOZOTA, 2011; VERGANTI, 2011; CHRISTENSEN, 2002; KELLEY, 2002).

### 2.2.5 Considerações orientadoras

Buscando contribuir para a gestão de design gerando inovações de significado a partir da pesquisa de prospecção, e com a finalidade de comparar as abordagens dos principais autores anteriormente apresentados, elaborou-se um quadro síntese, a fim de evidenciar os pontos em comum e possíveis lacunas sobre a gestão de design. Então, no Quadro 2.8 a seguir, coloca-se a principal visão de cada autor sobre a gestão de design, suas abordagens e delimita-se a relação da visão do autor com os temas constantes neste trabalho.

Autores	GESTÃO DE DESIGN	ABORDAGENS	RELAÇÃO COM PESQUISA
<b>Mozota (2003 e 2011)</b>	Atividades que permitem tangibilizar produtos, processos ou serviços, incorporando a identidade, os objetivos e os valores da empresa. Seu principal papel é identificar e comunicar como o design pode contribuir para o valor estratégico	Pode ser gerido em três níveis estruturais: operacional, funcional e estratégico	Desenvolver ações e soluções, realizando de forma tangível o posicionamento estabelecido na estratégia
<b>Lockwood (2009)</b>	Empresas deveriam adotar o <i>mindset</i> do design como <i>drive</i> para seus negócios. Este processo é chamado pelo autor de <i>design-minded organization</i> ganhando vantagens em relação aos modelos de gestão tradicionais	O profissional que atua estrategicamente é chamado de designer estratégico e pode atuar em três dimensões: corporativa, negócios e projeto	Quando se desenvolve uma mentalidade em design dentro da empresa, constrói-se o caminho para o design como nova competência central
<b>Albuquerque (2016)</b>	A gestão de design deve abraçar o design estratégico	Designer estratégico como empreendedor das futuras inovações, tem capacidade de olhar para desdobramentos em termos de estratégia de negócio e para os desdobramentos de criação	Designer com a capacidade de atuar na interpretação de desafios, na construção de inovações e na gestão ágil de iniciativas para garantir uma entrega de valor competitiva



<b>Burdek (2010)</b>	Pensamento e ação sistemáticos que explora o jogo em conjunto de todos os elementos de uma empresa: seus produtos, seus serviços e suas instalações	Design deve ser corporativo para estar no centro das decisões, já que ele pertence à linha de frente da responsabilidade da realização da solução a ser ofertada no mercado	Ao assumir a linha de frente no desenvolvimento de soluções dentro da cultura corporativa da empresa, os designers devem desenvolver uma competência entre projeto e economia também
<b>Kistmann (2001 e 2014)</b>	Design e gestão são modelos de convergência	Participação ativa do design nas decisões de suas entregas	Design é uma atividade de produção de sistemas, processos e produtos para o futuro
<b>Magalhães (1997)</b>		O design pode ser gerido em três níveis estruturais: operacional, tático e estratégico.	
<b>Best (2010)</b>	Processo de solução de problemas centrado no usuário	Usa os seguintes termos: corporativo (estratégia corporativa), negócios (responsável por cumprir as estratégias do negócio) e operacional	
<b>Scaletsky (2016)</b>	Focado no design estratégico como promotor e integrador de diversos conhecimentos especializados, de maneira transdisciplinar	Aborda a relação de design estratégico e a etapa preliminar ao projeto, ou etapa metaprojetual	A partir do entendimento da forte relação do design estratégico com as atividades metaprojetuais, entende-se que a pesquisa prospectiva se encontra calcada também nessa relação
<b>Bonsiepe (2015)</b>	O designer como especialista das distinções visuais e da semântica da cultura cotidiana, assim influi nas emoções, procedimentos e atitudes do usuário	Vê a gestão de design como uma categoria autônoma sendo hoje substituída por uma concepção mais abrangente que é a gestão da inovação	A visão do autor sobre gestão da inovação, estando o design dentro desta gestão

**Quadro 2.8: Quadro síntese das abordagens de gestão de design.**

Fonte: a autora, 2017.

Ao analisar o quadro anterior, pode-se observar que a gestão de design é vista pelos autores como um conjunto de diversas atividades, ou um processo, que se unem para solucionar problemas e/ou estruturá-los. O destaque é a gestão de design alinhada à estratégia do negócio (MOZOTA, 2003; MOZOTA et al., 2011; ALBUQUERQUE, 2016) e ao *mindset* da organização (LOCKWOOD, 2009).

Quanto às abordagens, observa-se uma divisão na natureza das atividades da gestão de design: estratégicas, funcionais (MOZOTA, 2003) ou táticas (MAGALHÃES, 1997) e operacionais (MOZOTA, 2003; MAGALHÃES, 1997), sendo que também podem seguir as divisões de abrangência propostas por Best (2010): corporativo, negócios e operacional. Bonsiepe (2015) traz uma questão mais abrangente, que coloca a gestão do design dentro do guarda-chuva da gestão da inovação, demonstrando novamente a importância do design para construir inovação.

A relação da visão dos principais autores sobre a gestão de design em relação aos temas desta pesquisa, pesquisa prospectiva e inovação, pairam sobre a construção de uma mentalidade integradora do design na empresa, tornando-o competência central (MOZOTA, 2003; LOCKWOOD, 2009). Assim tornando possível o envolvimento maior do design nas decisões estratégicas, que por sua vez, podem conduzir às inovações baseadas em perspectivas do futuro.

Desta maneira, pode-se concluir que a gestão de design, por meio de seu processo, pode exercer papel chave para conduzir possíveis inovações de significado, a partir da pesquisa prospectiva.

## 2.3 INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO

O primeiro grande expoente na área da inovação foi Joseph Schumpeter, responsável pela primeira geração de modelos lineares da inovação na década de 1930. Propunha que os avanços tecnológicos eram os responsáveis pelo impulso inicial que modificava a inércia social, o chamado “impulso tecnológico”, sendo a primeira perspectiva econômica utilizada para explicar a inovação (SCHUMPETER, 1961).

Já nos últimos anos, os indicadores tradicionais evoluíram e passaram a abranger diferentes aspectos da inovação. Assim, o Manual de Oslo (OECD, 2005), que é utilizado como referência neste tema no mundo, considera atualmente a inovação como um fenômeno complexo e sistêmico, cujo foco se direciona para a criação e a difusão de conhecimento em várias áreas. Dentre estas áreas, encontram-se: inovação em produto ou serviço, inovação de processo, de marketing, logística, organizacional e modelo de negócio. E ainda evidencia de uma parceria entre crescimento econômico e inovação, definindo:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2005, p. 55).

Complementando esta definição, no artigo de Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015), que trata das condições organizacionais habilitadoras da inovação e avalia o impacto no desempenho inovador, a inovação não é vista apenas como um resultado. A inovação para os referidos autores engloba diversas capacidades, simultaneamente, para mobilizar recursos e explorar oportunidades, aumentar a eficiência e neutralizar ameaças ou produzir mudanças. Também engloba o resultado de comportamentos e atividades criativas e técnicas. Dessa forma, a gestão da inovação vai além dos aspectos comerciais, financeiros e técnicos, envolvendo dimensões como estratégia, cultura, estrutura e processos organizacionais.

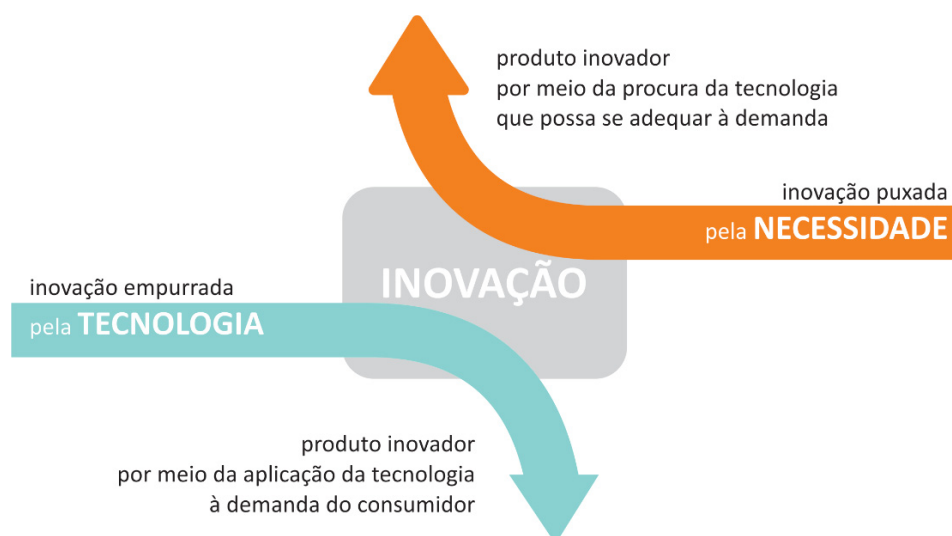
Aproveitando as ideias dos mesmos autores (ibid.), a inovatividade, por sua vez, é a capacidade da empresa em inovar, ou a sua abertura à implementação de novas ideias. Também assim, enfatiza a importância da cultura organizacional para se desenvolver inovação (QUANDT et al., 2015).

A inovação também não se restringe a produto (FIALKOWSKI, 2017), dado que a inovação se realiza no mercado. Portanto inovação é conceito econômico e social, ligado ao mercado diretamente, e o agente principal da inovação é a empresa, pois ela é ligada ao mercado. Com a inovação, a empresa busca uma melhoria da posição competitiva. Dessa forma, pode-se entender a inovação como um processo, qual seja, a articulação entre atividades para se atingir um determinado fim. Este processo é organizável e gerenciável pelo seu ecossistema (empresa, parceiros, concorrentes, instituições e regulação), sendo chamado de gestão da inovação (ibid.).

Para definir o conceito de inovação, comparando-o aos conceitos de descoberta e de invenção, o que diferencia a inovação é a questão de seu conceito econômico, da comercialização (ibid.). A descoberta é de cunho científico, gerando um conceito físico e significa um novo conhecimento, como a descoberta de um novo planeta ou a descoberta do átomo. A invenção é intelectual, gerando um constructo físico, como a invenção do relógio ou do avião. Já a inovação é um conceito econômico e social porque envolve o comércio, como exemplo tem-se os filtros de água, computadores, eletrodomésticos e etc. (FIALKOWSKI, 2017).

Os pontos de partida para se gerar a gestão de inovação não variam substancialmente entre os autores (BRUCE, BESSANT, 2002; MOZOTA et al., 2011; RAMPINO, 2011), sendo que todos se referem à tecnologia, às necessidades do mercado e/ou criação de significado.

Na visão de Bruce e Bessant (2002), existem duas claras possibilidades de inovação: a puxada pela necessidade e a empurrada pela tecnologia (*Nedd Pull e Technology Push*), como demonstrado na Figura 2.4.



**Figura 2.4: Pontos de partida para a inovação segundo Bruce e Bessant (2002).**  
**Fonte: A autora, a partir de Bruce e Bessant (2002).**

Na puxada pela necessidade, a demanda já existe e essa própria necessidade do mercado no seu sentido amplo (grupo social, pessoas, natureza e etc.) guia a inovação. Na empurrada pela tecnologia, como o nome já diz, existe uma tecnologia disponível e o design captura sua essência e a aplica em algum produto ou serviço para o mercado (BRUCE, BESSANT, 2002). Esses autores também defendem que ambos os conjuntos de fatores são importantes – por exemplo, muitas vezes a tecnologia impulsiona o progresso, mas em empresas mais orientadas para o consumidor e em indústrias mais maduras, a tecnologia é puxada pela demanda. Em geral, podemos ver essas duas forças agindo continuamente.

Norman e Verganti (2012), de forma similar a Bruce e Bessant (2002), também dividem a dimensão tecnológica da inovação em *technology-push*, quando a inovação usa de uma mudança normalmente radical na tecnologia, e em *market-pull*, quando o ponto de partida é a observação das necessidades do consumidor e demanda baixa ou nenhuma tecnologia. Além desses aspectos apresentados (RAMPINO, 2011; BRUCE, BESSANT, 2002), a gestão de inovação em design, segundo Mozota et al. (2011), depende também da tecnologia na indústria: do ciclo de vida dessa tecnologia e do portfólio de tecnologias da empresa.

De modo complementar, Rampino (2011) estabelece outros pontos de partida para o processo de inovação. Esses pontos são definidos antecipadamente pelo designer na concepção de um produto e geram possíveis resultados em termos de inovação percebidos no produto final. Segundo a autora, nos experimentos feitos com especialistas essas categorias se mostraram suficientes para descrever o fenômeno da inovação em produtos (RAMPINO, 2011). Conforme organiza a autora, três podem ser os pontos de partida, que se referem ao gatilho inicial para guiar a criação de um produto ou inovação, classificados em: gatilho por tecnologia, por modo de uso e por mudança de forma (RAMPINO, 2011, p. 8).

Para Salerno (FIALKOWSKI, 2017) que concentra seus estudos na área de negócios, a inovação é puxada justamente por mudanças nesse ambiente, como novas regulamentações, procura por redução em custos e aumento do faturamento, competição mais acirrada, avanços tecnológicos e mudança nas necessidades e comportamentos do consumidor.

Conclui-se que, para estabelecer os pontos de partida para o tipo de gestão de inovação necessário para uma empresa, é necessário investigar por meio de pesquisas aprofundadas todo o contexto envolvido no projeto e no mercado, atual e futuro, bem como analisar quais os processos e métodos seriam os mais adequados de acordo com cada projeto. Nesse ponto, fica explícita a importância das pesquisas de prospecção para gerar inovação.

Continuando análise dos elementos da inovação, além do ponto de partida para a mesma, veremos a seguir os tipos mais importantes de inovação encontrados na literatura.

### 2.3.1 Gestão e tipos de inovação e inovação aberta

Segundo vários autores sobre inovação e design (BEST, 2010; BRUCE, BESSANT, 2002; MOZOTA et al., 2011; NORMAN, VERGANTI, 2014), existem vários tipos de inovação, ainda que cada autor possa ter uma denominação diferente para o tipo de inovação que está delimitando.

Best (2010) ainda amplia esse leque e coloca que, por meio da internet, abrem-se novas capacidades para o design, gestão e inovação, tais como capacidade para interromper os processos existentes por meio da tecnologia (inovação disruptiva), novos modelos organizacionais (inovação social), e do novo ambiente com desafios conscientes (eco inovação).

Bonsiepe (2011), por sua vez, complementa essa lista de tipos de inovação ao propor oito tipos (ou classes) de inovação, mostrando a amplitude das atividades inovadoras realizadas pelos designers, são elas: inovação para melhorar a qualidade de uso de um produto, inovação para criar *affordances* (funções), inovação na fabricação, inovação na sustentabilidade, inovação para facilitar o acesso a um produto (design inclusivo), inovação na aplicação de novos materiais ou uso de materiais reciclados, inovação na qualidade formal-estética e inovação na oferta de produtos de uma empresa (inovação estratégica).

Rampino (2011) elaborou, em sua pesquisa, a pirâmide da inovação, por meio da qual é possível verificar, de acordo com a novidade do produto, qual o tipo da inovação que deve prevalecer sobre as outras. A partir dessa pirâmide da inovação, a

autora esquematiza os pontos de partida para a inovação, já vistos, e o tipo da inovação resultante, demonstrados na Figura 2.5 a seguir.

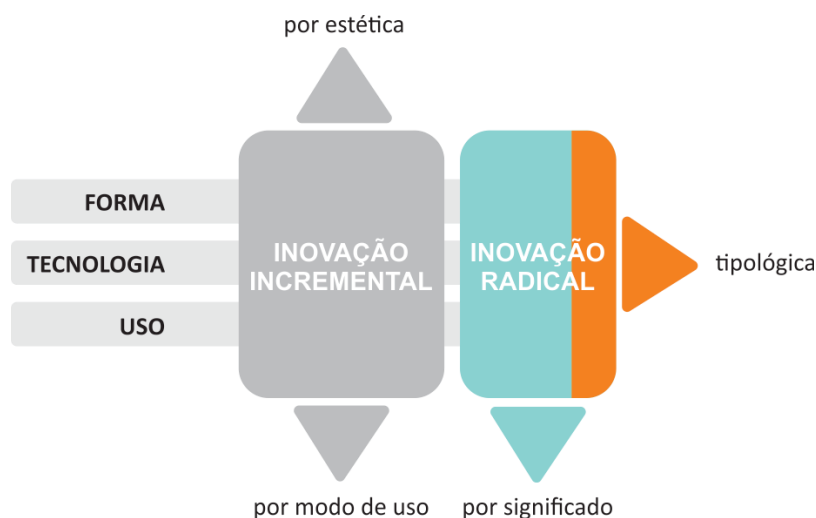


Figura 2.5: Pontos de partida para o processo de inovação e o tipo da inovação.  
Fonte: Adaptado de Rampino (2011).

Cruzando o resultado de seu experimento com a visão de diversos autores (NORMAN, VERGANTI, 2014; MOZOTA et al., 2011; BEST, 2010; CHRISTENSEN, 2003; KELLEY, 2001), relata-se a seguir os dois tipos principais de inovação encontrados na literatura: incremental e radical.

#### ▪ Inovação Incremental

A inovação incremental, ou inovação sustentadora, segundo Christensen (2003), é a que explora formas ou tecnologias existentes a partir de pequenas mudanças, melhorias e reconfigurações baseado em conhecimento estabelecido e capacidades organizacionais existentes (NORMAN, VERGANTI, 2014; MOZOTA et al., 2011; BEST, 2010;). Para Rampino (2011), a inovação incremental pode ser por estética ou modo de uso.

Tom Kelley (2001) defende o termo “meio inovação”, na qual o autor afirma que se deve levar o fator humano em conta ao propor mudanças: “nem sempre as pessoas fazem a coisa certa ou dão os passos do tamanho que imaginamos para atravessar a distância entre ideias familiares e as genuinamente novas” (KELLEY, 2001, p. 62). Isso significa que as substituições no mercado devem ser gradativas para não intimidar. Como exemplo o autor cita o exemplo da pasta de dente *Crest* no mercado americano. Em vez de tampa de rosca tinham a proposta de um modelo por encaixe, de fechamento mais rápido e seguro. Porém o mercado não aceitou este novo padrão e tiveram que adaptar para um sistema híbrido: encaixe, mas com uma pequena rosca de uma volta antes.

Outros exemplos de inovações incrementais são como o ferro a brasa que foi substituído pelo ferro elétrico no século passado, ou melhorias em um produto já

existente como novas versões de um *Iphone* ou ainda a mudança de lâmpadas incandescentes para eletrônicas.

#### ▪ Inovação Radical

A inovação radical parte dos atuais conhecimentos, capacidades ou tecnologias existentes para criar algo novo, desencadeando novas oportunidades do que ficou obsoleto (MOZOTA et al., 2011; BEST, 2010; NORMAN, VERGANTI, 2014; TIDD et al., 2008).

Para Rampino (2011) a inovação radical pode ser de significado, quando percebida no nível reflexivo de design emocional, pois interage com nossas memórias e nossa autoimagem, ou tipológica, que está relacionada à forma que desvia do padrão vigente, ao distanciamento de um produto de seu arquétipo constituído.

Para Brown (2010), esse tipo de inovação, que ele denomina de revolucionária, é a mais arriscada para as organizações, porque cria mercados novos (pois tanto o produto quanto o usuário são novos) e raramente acontece com sucesso.

Exemplos de inovações radicais são como o Post-it da empresa 3M, que inaugurou um novo mercado. O walkman, para ouvir música em movimento e individualmente, na década de 80, também é um exemplo descoberta de novas oportunidades. Para ambos os projetos, os respectivos departamentos de marketing posicionaram-se contrários ao lançamento, argumentando não haver mercado. Há muita dificuldade em realizar avaliação de mercado de produtos até então inexistentes, pois não há parâmetros prévios para tal análise, e as pessoas pesquisadas normalmente consideram não valer a pena dispendir tempo e dinheiro com produto cujo uso futuro não é bem claro (FIALKOWSKI, 2017).

No caso do Post-it, o projeto envolveu um esquema de pré-financiamento da ideia, preconizado por Hansen e Birkinshaw (2007), pois foi possível fazer testes de laboratórios e construir protótipos sem que o projeto tivesse sido formalmente aprovado pela empresa, testando-os com as secretárias executivas, que aprovaram a ideia. Assim, foi de encontro à ideia de Kelly (2001) do “construa para aprender” para inovações radicais, como visto acima.

Comparativamente e de forma esquemática, as diferenças entre os dois tipos principais de inovação são ilustradas no Quadro 2.9 a seguir.

INOVAÇÃO INCREMENTAL	INOVAÇÃO RADICAL
Mercado conhecido;	Cria novos mercado ou estabelece rupturas no existente;
Melhora algo já existente;	Desenvolve algo inexistente;
Usa tecnologia conhecida – padrão corrente do mercado;	Pode abrir nova rota tecnológica – mudança na base de competição atual;
Prazos menores;	Longo prazo;



Mantenedoras de valor (até certo ponto);	Capturam mais valor;
Risco menor e calculável;	Implicam em assumir maiores riscos;
Baseado nas necessidades atuais dos clientes;	Com base nas possíveis necessidade futuras;
Facilmente gerenciável pelos processos correntes;	Gestão de riscos e com poucos dados quantitativos disponíveis para mensurar;

**Quadro 2.9: Comparativo dos dois tipos principais de inovação.**

**Fonte:** A autora, com base em Norman e Verganti (2014), Mozota et al (2011), Best (2010), Christensen (2003), Kelley (2001) e Fialkowski (2018b).

Ainda temos a inovação disruptiva, termo cunhado por Christensen (1995), que se baseia nas tecnologias disruptivas. Este tipo de inovação também pode ser considerado como radical, porque muda a base de competição em uma indústria. É entendida no contexto de um processo pelo qual um produto ou serviço se ancora inicialmente em aplicações simples em franjas do mercado e, pouco a pouco, vai se movendo para fatias mais nobres de mercado, normalmente deslocando competidores ali estabelecidos. As empresas estabelecidas não se interessam inicialmente pela tecnologia e pelos produtos que dela emergem, se a qualidade que entregam não é adequada aos seus padrões, se as margens propiciadas são pequenas, não atingindo suas necessidades para cobrir custos e despesas fixos (devido à estrutura da empresa) e se os negócios correntes possibilitam retornos maiores e mais atraentes (FIALKOWSKI, 2017).

Ocorre que, com o passar do tempo, é possível que algumas dessas tecnologias sejam aperfeiçoadas, tanto em desempenho técnico como em custos, e os produtos decorrentes delas passam a concorrer nos mercados principais, até então dominados por produtos lastreados nas tecnologias anteriores. A empresa estabelecida faz sua análise com os critérios técnicos básicos utilizados em gestão de empresas, já que esse é o tipo de competência que conhece, assim quando ela percebe a ameaça, pode ser tarde demais. Há, portanto, um dilema: a empresa bem gerenciada tende a não se interessar por tecnologias emergentes se essas não prometem bons resultados, porém quando os resultados começam a aparecer e a base de competição no setor é alterada, pode ser tarde demais.

Para fugir desse dilema, uma das opções de algumas empresas é segregar os negócios, não deixando que o negócio principal “contamine” os negócios emergentes, e vice-versa (FIALKOWSKI, 2017).

Como exemplos de inovações disruptivas, que são atreladas a novas tecnologias, temos a fotografia digital que aos poucos substituiu a foto em papel, ou o telefone celular que está substituindo os telefones fixos.

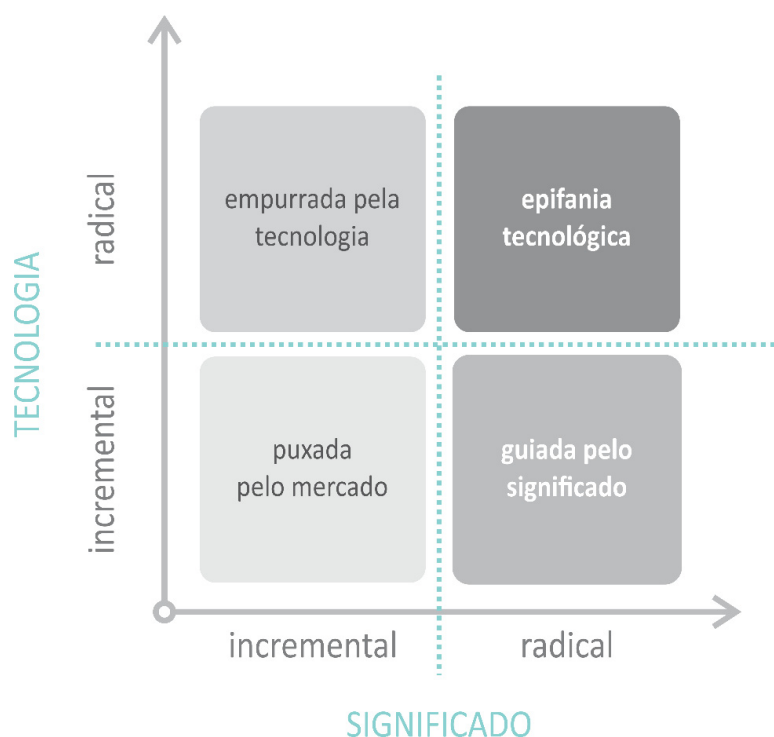
Entretanto, apesar dos tipos de inovação serem entendidos separadamente, vários autores consideram que todas as formas de inovação são necessárias, sendo que depois de vários aperfeiçoamentos em um tipo de produto a inovação incremental

sempre atinge um limite (SCIAMANA et al., 2018). Segundo Bruce e Bessant (2002), não se deve subestimar a importância da inovação incremental. Essas ocorrem dentro de um conjunto de regras claras com o intuito de inovar em busca da melhoria daquilo que já vem sendo feito, possibilitando ganhos de eficiência em longo prazo muito maiores do que aqueles obtidos com mudanças radicais ocasionais. Isso porque frequentes inovações incrementais podem incitar uma maior percepção de inovação por parte do consumidor (BESSANT, TIDD, 2015).

Além disso, o potencial da inovação radical pode ser ampliado por meio de constantes inovações incrementais (NORMAN, VERGANTI, 2014; SALERNO, 1999). Verganti (2018), corrobora a questão, colocando que as empresas que quiserem sobreviver terão que realizar inovação de todos os tipos e em todos os sentidos.

Ainda com respeito aos tipos de inovação, Schiffman e Kanuk, (2000) analisam a inovação em seus trabalhos sob o ponto de vista do consumidor. Entendem o processo de difusão e de adoção como conceitos relacionados no que se refere à aceitação de produtos novos. A difusão é entendida como um macroprocesso que envolve a penetração de uma inovação (produto, serviço ou ideia) desde sua fonte até o consumidor. Já a adoção é considerada um micro processo que observa os estágios pelos quais o consumidor individual passa, ao aceitar ou rejeitar uma oferta.

Os referidos autores propuseram um modelo para inovações estratégicas baseado no eixo de tecnologia, assim como Bruce e Bessant (2002) já haviam colocado, porém mais recentemente os autores (NORMAN, VERGANTI, 2012) aprofundaram o conceito, cruzando o eixo da tecnologia com o de significado (Figura 2.6).



**Figura 2.6: Modelo para inovações estratégicas.**  
**Fonte: Adaptado de Fialkowski e Kistmann (2018b).**

Apoiando-se no trabalho de análise da inovação de Roncalio (2015) a partir desses eixos, e nos vetores ou forças motrizes para inovações em design de Bonsiepe (2011), relata-se aqui a origem de quatro tipos de inovação:

- **Empurrada pela Tecnologia (*technology-push*):** São mudanças radicais na tecnologia, mas que não alteram o significado dos produtos. Não partem de pesquisas com os usuários e pressupõe *know-how* para a fabricação e transformação de materiais especiais. Bonsiepe (2011) denomina essa inovação de *engineering-driven* e *technology-driven*, já que o nível de liberdade formal-estética aqui pode ser menor se comparado a uma inovação baseada só na forma. Exemplo: TVs com tela de LCD no lugar de TVs com tubo de imagem ou uma roda com raios extremamente resistentes e leves para uma bicicleta de competição.
- **Puxada pelo Mercado (*market-pull*):** Inicia-se com a análise das necessidades do usuário e o desenvolvimento de produtos e serviços para atendê-las. Operam dentro dos limites socioculturais vigentes. Incluem o Design Centrado no Usuário (*User Centered Design*) e o processo de *Design Thinking* como meio de solução de problemas, muito baseado também nas tradicionais pesquisas de mercado. Exemplo: lavadora de roupas que permite que o usuário abra a porta para interagir com o produto em qualquer momento do ciclo de lavagem e carros com motores elétricos híbridos, menos poluentes e mais econômicos. Outro exemplo reside em abridores de lata com disco de corte atuando lateralmente no cilindro da lata, com segurança, ou os aspiradores de pó *Dyson* que, mesmo possuindo alguma tecnologia para prover aspiradores sem saco para recolher pó, só o fez após este desejo do consumidor ficar evidente.
- **Guiada pelo Significado (*meaning-driven*):** Este modelo de inovação começa pela compreensão das sutis dinâmicas que ocorrem nos modelos socioculturais e resulta na proposição de novos significados que geralmente implicam uma mudança nos padrões socioculturais. O trabalho de Krippendorff (1984) é baseado no estudo da semântica e das qualidades simbólicas dos artefatos, também contribuindo para esse entendimento da inovação guiada pelo significado. Para Bonsiepe (2011) esse tipo de inovação também é baseado no valor simbólico ou *status*. Exemplo: a minissaia nos anos 60, que surgiu como um símbolo da liberdade feminina e de reconhecimento de uma mudança radical na sociedade. A inovação de significado, como visto na figura 2.6, pode ser do tipo incremental, tecnologicamente falando, porém com uma mudança de significado radical.
- **Epifanias Tecnológicas (*Technology epiphanies*):** Trazem mudanças de significado a partir do uso de novas tecnologias ou de tecnologias já existentes

em novos contextos. Também propõem novos significados, reinterpretando o que um produto pode vir a ser, algo que não foi solicitado pelas pessoas. Exemplo: *Wii* videogame e os *ipods* e *ipads* da *Apple*. Dentro desse ponto é importante lembrar-se da visão de alguns autores (BROWN, 2010; PINHEIRO, ALT, 2011; NORMAN, VERGANTI, 2014) que tratam a tecnologia como *commodity* que pode impulsionar o processo de inovação, mas ela sozinha não sustenta uma oferta. Dessa forma também apontam para inovação de significado como o meio de entregar valor percebido para o consumidor.

Bonsiepe (2011) ainda acrescenta outros tipos de vetores para a inovação do design que não necessariamente estão envolvidos com a questão da tecnologia, especificando outras variações de inovação. Porém se pode entender essas inovações propostas como embutidas dentro de cada um dos tipos de inovação vistas anteriormente, são elas: inovação baseada na ecologia (*ecology-driven*), a inovação baseada no branding (*brand-driven*), a inovação baseada nas tendências (*trend-driven*) a inovação baseada na arte (*art-driven*) e a inovação baseada na crítica (*critique-driven*). Para esta última, Verganti (2016) ainda propõe uma subdivisão, da inovação pela crítica e julgamento de ideias.

Para as organizações terem longevidade e lançarem novos produtos e serviços de maneira sistemática e contínua, é preciso gerenciar a inovação. Assim, a gestão da inovação consiste em um conjunto de atividades que permitem às organizações utilizar recursos (de competências, de infraestrutura, tecnológicos e financeiros) para aumentar sua capacidade inovativa, como visto no início deste capítulo. Essas atividades devem estar contidas em um processo sistemático, no qual a inovação é o principal resultado (CARVALHO et al., 2011; TIDD et al., 2008).

Sendo a gestão da inovação um processo, existem diversos modelos canônicos do processo de inovação, que incluem basicamente quatro etapas principais que compõem as seguintes macro atividades (FIALKOWSKI, 2017): geração de ideias e seleção das mais promissoras; desenvolvimento ou etapa de solução de problemas, na qual a saída é a solução tecnológica original ou invenção; implementação, na qual a saída é a introdução da oferta no mercado; e difusão na qual visa conseguir o impacto econômico planejado.

Outros autores foram evoluindo este modelo básico, que foi chamado de processos de primeira geração (CASENOTE, VAN DER LINDEN, 2017). Os processos de segunda geração foram disseminados principalmente por Cooper (1993) em um processo de *stage-gates*, que é a abordagem mais conhecida e utilizada. Nela há um ponto de decisão em que o projeto pode ser continuado, abandonado, colocado em espera ou “reciclado” (CASENOTE, VAN DER LINDEN, 2017; FIALKOWSKI, 2017). A partir da necessidade de flexibilidade que surgiram os processos de terceira geração, estes não dependem de uma estrutura sequencial. Trabalhar com etapas paralelas possibilita

também maior agilidade e alocação de recursos de maneira mais flexível (CASENOTE, VAN DER LINDEN, 2017). Porém, o processo não descreve como é a identificação de oportunidades preliminares e a geração de ideias (CASENOTE, VAN DER LINDEN, 2017). E foi visto que é justamente neste ponto que se encontram as oportunidades para o uso da pesquisa de prospecção para a geração de inovação de significado.

Apesar dos esforços em se modernizar os processos de gestão da inovação e de desenvolvimento de produtos, todos os processos rapidamente citados acima levam a produtos e mercados conhecidos, porque suas decisões são baseadas em índices do tipo ROI, valor presumido líquido e lucratividade, ou seja, são facilmente mensuráveis. Seus impulsos de desenvolvimento partem da tecnologia e do mercado (FIALKOWSKI, 2017).

Segundo Kelley (2001), para se obter inovações radicais deve-se esperar o inesperado, demonstrando assim também o seu alto grau de incerteza. O autor defende que normalmente a inovação não acontece por causa de um planejamento central.

Para Verganti (2018) a inovação radical só é sustentável se sua origem vier não de ideias “geniais”, mas sim de visões com significados. Tal defesa advém da metodologia que o autor defende para o design, na qual a intuição e o criticismo sobrepõem-se à capacidade de investir em tecnologias. Assim também é possível enxergar uma dimensão mais clara do QUE realmente tem valor em um mundo repleto de ideias, mas carente de significados, como o mesmo defende.

Desta maneira fica evidente que, para inovações radicais e guiadas pelo significado, é necessário um novo sistema de desenvolvimento e um processo para apoiar este tipo de inovação, que não possui dados quantificáveis e na qual a incerteza domina. Para projetos radicais, as rotas tecnológicas normalmente não são pré-definidas e/ou os produtos não são substitutos, fazendo com QUE a dificuldade em estimar dados de custo, volume, preços e regulação seja grande, já que não existem parâmetros confiáveis atuais.

Esse fato, segundo Salerno (1999), significa um problema de aderência à realidade, fazendo com que muitas organizações protelem, ou mesmo desistam, da decisão da inovação radical perante todos os riscos envolvidos. Resultados de pesquisa de marketing também vetam os novos desenvolvimentos mais radicais por falta de “conhecimento” da proposta pelo consumidor e por análises financeiras de pouca base confiável. Isto acontece porque a valoração de projetos normalmente foca mais nos riscos inerentes às oportunidades (FIALKOWSKI, 2017; SCIAMANA et al., 2018).

Uma ferramenta defendida para gerar inovação por Kelley é chamada de polinização cruzada. “Se você participar de mais inovações em setores variados, seu vocabulário de inovação deve aumentar com a oportunidade de polinização cruzada” (KELLEY, 2001, p. 181), sendo que o primeiro passo é começar a olhar além de suas fronteiras.

Ou então “observar as pessoas lutando com produtos já existentes em ambientes novos e você provavelmente sentirá a oportunidade para uma polinização cruzada” (KELLEY, 2001, p. 182).

A “polinização cruzada” é um bom exemplo de técnica a ser usada para a inovação aberta, já que enfatiza também a interação dentro de um processo criativo. Por conseguinte, é oportuna agora uma rápida inserção sobre este tema.

A inovação aberta evoca a necessidade de compartilhar e trocar conhecimento com modelos em rede no processo de inovação (TROTT, 2012). Essas interações permitem que pensamentos, ideias potenciais e considerações sejam trocados e compartilhados.

Já Trott (2012), ao adotar uma perspectiva de estratégia de negócio, apresenta o argumento persuasivo de que o processo de inovação não é mais composto por sistemas fechados, interno à empresa. Seria, sim, de uma modalidade de sistemas abertos que envolvem uma série de atores distribuída acima e abaixo da cadeia de suprimentos. A inovação aberta é considerada a nova economia com base no conhecimento.

Os departamentos de P&D reconhecem a importância da informação e do conhecimento existente fora dos muros de suas próprias organizações, mas hoje essa visão parece ser corroborada pelo aumento na aplicação da teoria em redes de relacionamentos em um número cada vez maior de áreas de administração de negócios também (TROTT, 2012).

Os novos modelos de inovação devem ser acoplados a mudanças nas tecnologias de fabricação e operações, capacitando a rápida prototipagem e fabricação flexível a preços baixos. Além de levar em consideração as novas tecnologias que permitem interação imediata e extensiva com muitos colaboradores por todo o processo, desde a concepção até a comercialização (ibid.).

Como esta dissertação tem como escopo de seus objetivos a relação da inovação de significado com a gestão de design usando da pesquisa prospectiva, torna-se neste ponto necessário o aprofundamento do entendimento da inovação de significado. Posteriormente a este tópico, no capítulo 3, serão relacionados os outros temas.

### 2.3.2 Inovação por meio de novos significados

McCracken (2003) aborda os bens de consumo como portadores de uma significação além de seu caráter utilitário e valor comercial, ou seja, o autor fala sobre a habilidade de carregar e comunicar significados culturais que os bens carregam consigo. O autor ainda coloca que as questões de significação estão “ininterruptamente fluindo das e em direção às suas diversas localizações no mundo social, com ajuda de esforços

individuais e coletivos de designers, produtores, publicitários e consumidores” (MCCRAKEN, 2003, p. 99).

Além da antropologia, o significado de um bem é estudado por diversos campos do conhecimento (psicologia do consumo, sociologia, semiótica e marketing), analisando a relação entre homens e os artefatos. Contudo, mesmo quando o conceito de significação é centrado na relação homem-objeto, o conceito continua amplo e subjetivo (ÖBERG, VERGANTI, 2012; RONCALIO, 2015). Assim, um recorte adotado para esta pesquisa e também adotado por Verganti (2012, 2018) é de que o significado corresponde à experiência significativa do indivíduo perante um produto ou serviço.

As abordagens tradicionais do processo de design se concentram na questão tangível de uma oferta, sendo que o contexto atual exige que a ênfase do design deva ser nos aspectos intangíveis, como a experiência significativa. A principal conclusão é de que o design deva corresponder a algo mais que só forma e função, para não ser limitante, uma vez que o autor defende: “a dialética não é, portanto, entre função e forma, mas entre função e significado” (VERGANTI, 2012, p. 28). A inovação de significado, por meio do design, propõe então interpretar e produzir experiências significativas para os consumidores, reinventando o principal motivo que leva as pessoas a usar o produto e ampliando significativamente os valores percebidos pelo consumidor (ibid.).

Considerando as experiências significativas para o consumidor, as inovações de significado por meio do design de serviço, ou de sistemas de design produto-serviço (PSS), podem ser tanto ou até mais representativas ao entregar o intangível. Porém, as soluções de design tangível, ou de artefatos, é o recorte a que presente pesquisa foi limitada, uma vez que nesse momento foi mais conveniente analisar o histórico de inovações de significado no setor secundário, ou seja, de bens de consumo.

Krippendorff (1984) é um dos autores precursores na pesquisa da semântica dos produtos. A semântica do produto é o estudo das qualidades simbólicas dos artefatos em seu contexto de uso e na aplicação desse conhecimento dentro do design. O autor destaca os significados que emergem na interação humano-objeto e a oportunidade no uso destes significados para o aprimoramento desta interação, ou de ampliar oportunidades para expressar a autoimagem do usuário.

Assim como a maioria dos autores sobre significação na relação homem-objeto, Burdek (2010) usa da semiótica para apoiar o design na sua realização não material, o que o autor chama de função comunicativa. Corroborando com a visão de Krippendorff (1984), esse autor cita como exemplo os automóveis que não são apenas meio de transporte, mas objetos de cultura e carregados de símbolos do dia a dia. O caso da categoria das SUVs, veículos utilitários, que cresceu muito no mercado, demonstra o efeito simbólico do consumo, no qual a maioria dos compradores não necessita realmente das funções práticas deste produto. Defende que o artificial fala por nós,



além de contar como são constituídas, sua origem e tecnologia, as coisas contam principalmente sobre quem as usa, suas formas de vida e contexto cultural, se pertencem ou fingem pertencer a certo grupo de interesse.

Os conceitos de significado e semântica do produto também são revisitados por Verganti (2012, 2018) ao se falar sobre a inovação guiada pelo significado, como já visto anteriormente. Similarmente, Rampino (2011) fala da importância da semântica, defendendo que o produto deve ser capaz de contar uma história, refletindo a autoimagem de quem o adquire. E, complementando, Roncalio (2015) adverte que a principal dificuldade na abordagem simbólica consiste na inexistência de regras e de um vocabulário predefinido que faça ligação aos possíveis significados que se quer estabelecer em um produto. Isto se explica porque os significados só podem ser interpretados a partir de seu contexto sociocultural e respectivo sistema de valores (BURDEK, 2010; RAMPINO, 2011; RONCALIO, 2015).

Burdek (2001) acrescenta sobre significação e os símbolos, “É um sinal que por meio de uma combinação (convenção) possui significado intercultural [...] O significado dos símbolos se dá muitas vezes de forma associativa e eles não são determinados de forma clara: sua interpretação é dependente de cada contexto” (BURDEK, 2010, p. 323). Ou seja, reforçando o afirmado no parágrafo anterior, significados simbólicos só podem ser interpretados a partir de seus contextos socioculturais e são pano de fundo, no caso de design de produto, para as funções práticas e de uso, haja visto que a teoria do design é fundamentada nas ciências humanas, portanto deve permitir uma variedade de interpretações de um mesmo objeto.

A significação, por sua vez, é um termo da semiótica francesa para expressar a relação entre forma e conteúdo (CARREIRA, 2016). O design, dentro deste sistema de símbolos, deve cuidar da sua multidisciplinaridade de funções, já que “trata-se de estabelecer conexões entre os mundos simbólico dos usuários (ou grupos de usuários) e os produtores de símbolos (as empresas), sendo necessária uma profunda compreensão dos respectivos mundos simbólicos” (BURDEK, 2010, p. 325). O autor ainda acrescenta que a venda de histórias por trás dos produtos também é cada vez mais importante neste contexto. O papel social é definido especialmente no consumo e por meio dele se formam as novas “sociedades de classe”, que por meio de seu comportamento social, seus hábitos de lazer, férias, trabalho e suas preferências se formam e se diferenciam. Isto pode ser visto como um grande campo para a atuação do designer (ibid.).

A palavra design pode ser entendida como “designar”, ou seja, dar significado às coisas. Por “coisas” podem-se entender produtos, marcas, serviços, manifestações, comportamentos, estratégias, necessidade e etc. Carreira (2016) coloca que “o design pode dar significado a um produto, por exemplo, dando-lhe uma forma e uma função, o que nos leva a interpretá-lo em determinada taxonomia, mas também o design pode

e deve dar significados interpretados por nós, de maneira mais sensível, emocional e simbólica e é nessa dimensão que ele agrega maior valor ao produto, serviço, estratégia ou marca” (CARREIRA, 2016, p. 107). O design pode aportar maior valor às coisas, de forma a proporcionar aos usuários experiências que vão fazer sentido na vida deles. Para tanto é importante compreender alguns fatores que vem influenciando seus comportamentos e, por consequência, o consumo de bens (ibid.).

Segundo Verganti (2008), a análise de fabricantes intensivos em design, como as empresas Alessi, a Artemide e outras empresas italianas líderes, mostra que seu processo de inovação dificilmente parte de uma observação próxima das necessidades e requisitos dos usuários. Em vez disso, eles seguem uma estratégia diferente, que o autor chama de inovação baseada no design. Essa estratégia visa mudar radicalmente o conteúdo emocional e simbólico dos produtos (ou seja, seus significados e linguagens) por meio de uma compreensão profunda de mudanças mais amplas na sociedade, na cultura e na tecnologia. Em vez de ser puxado pelos requisitos dos usuários, a inovação orientada por design é impulsionada pela visão de uma empresa sobre possíveis significados de novos produtos que poderiam ser difundidos na sociedade. A inovação orientada por design, apesar de desempenhar um papel tão crucial na estratégia de inovação das empresas, ainda permanece em grande parte inexplorada.

Uma direção possível para preencher esse ponto vazio na literatura do gerenciamento de inovação que o autor coloca (ibid.) seria compreender, antecipar e influenciar o surgimento de novos significados de produto. Isso pode ser conseguido confiando-se em intérpretes externos (por exemplo, designers, empresas de outras indústrias, fornecedores, escolas, artistas, meios de comunicação) que compartilham o mesmo problema: compreender a evolução dos modelos socioculturais e propor novas visões e significados.

O gerenciamento da inovação orientada por design, portanto, implica gerenciar a interação com esses intérpretes para acessar, compartilhar e internalizar conhecimento sobre linguagens de produtos e influenciar mudanças em modelos socioculturais. Verganti (2008, 2018) também aponta que para a gestão desse processo, é necessária a pesquisa feita em rede e coletiva.

Quanto à experiência significativa, o valor de um produto pode ser elevado também por conta da experiência acumulada por meio do consumo anterior, dentro de um ciclo virtuoso na qual o consumidor vai se apaixonando por determinado setor. Como exemplo cita-se o sistema das empresas virtuais como *Netflix*, *Spotify* e *Amazon*: baseiam-se em elementos ligados às escolhas passadas, compreendendo assim as preferências de cada usuário. A escolha de outros consumidores é observada até inconscientemente e influencia o consumo individual, também fortalecendo o ciclo (CIETTA, 2017; VERGANTI, 2018).

A experiência significativa é retroalimentada por meio de relacionamentos entre os consumidores e suas marcas, de maneira que se exige ética e transparência, de forma a perdurar esta relação. “As empresas, independentemente do seu tamanho, são um sistema complexo e hierarquizado e com frequência perdem a coerência entre promessa e entrega” (ALBUQUERQUE, 2016, p. 97).

Além disso, essa experiência significativa muda com o passar do tempo, podendo ser entendida com o conceito da “modernidade líquida” do sociólogo Bauman (2001), o autor usa essa metáfora para indicar a instabilidade constante em que as pessoas fluem de uma situação para a outra. Isso pode significar que as pessoas estão em constante transformação e a única maneira de construir conexão com o consumidor é continuar inovando o significado daquilo que é oferecido (VERGANTI, 2018).

O cliente tem buscado hoje uma nova relação com as marcas, está mais preocupado com os valores, com a entrega das promessas e com a verdade, colocando muitas iniciativas das organizações em xeque-mate. Atualmente, as empresas precisam gerar significado em todas as suas frentes, se comprometendo com valores e comportamentos autênticos se quiserem perdurar (ALBUQUERQUE, 2016).

Para melhor compreensão do conceito, podem ser observados exemplos de inovação guiadas pelo significado, no Quadro 2.10, com base nos exemplos de alguns autores estudados e observações da própria autora.

#### INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO

#### BENEFÍCIO /TECNOLOGIA



Wii, da empresa Nintendo



Uso da tecnologia dos aceleradores MEMS (sistemas microeletrônicos) transformou a experiência de jogos virtuais de imersão passiva em um mundo para o entretenimento ativo, ainda que virtual.



A criação do iPod e da iTunes Store tornou mais fácil para as pessoas descobrir e comprar música nova e organizá-la em listas de reprodução pessoais e forneceu uma solução para a pirataria que ameaçava destruir a indústria da música.

Ipod, da empresa Apple



Usou a tecnologia de quartzo barata para mudar os relógios de ferramentas de cronometragem para acessórios de moda acessíveis.

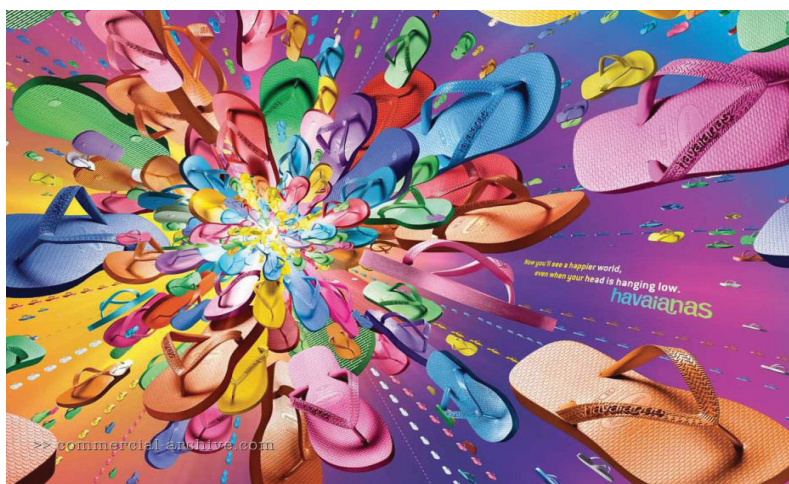
Relógios da empresa Swatch



Permite o ato rotineiro de espremer um limão em uma experiência especial, por meio de seu design lúdico e novo na categoria. Seus valores são combinados com os valores pessoais, sendo um produto que reforça status e, portanto, carrega significado.

Espremedor de cítricos do designer Philp Starck, marca Alessi





Sandálias Havaianas, marca Alpargatas

Com o mesmo processo produtivo básico há 30 anos, ressignificou as sandálias mais populares do Brasil: de item de baixo custo para item de moda.

Internacionalizando o produto como ícone do estilo brasileiro.

Sistema produto-serviço de purificação de água, marca Brastemp/Whirlpool

Inovação em PSS, na qual a estratégia adotada foi a adoção de um modelo de negócio centrado na locação de um purificador de água, um nicho de atuação pouco comum nesse setor. O produto é propriedade da empresa, mas é instalado na casa do consumidor mediante o pagamento de mensalidades. Resignifica assim a maneira de se obter água potável, sem a preocupação de abastecimento e manutenção.

#### Quadro 2.10: Exemplos de inovação de significado em produtos, PSS e serviços.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

### 2.3.3 Significado e emoção nas inovações

Nesta parte é importante abordar as ideias de Norman sobre design emocional, ampliando a compreensão das possibilidades comunicativas do design e a percepção da capacidade de significação dos produtos.

Donald Norman é um dos pioneiros no estudo das ciências cognitivas e co-fundador de uma empresa de desenvolvimento de produtos americana. Seu livro *Design Emocional* (NORMAN, 2004) trata do lado emocional do design afirmando que esse pode ser decisivo para o sucesso de um produto, e não necessariamente, seus elementos práticos. O autor se baseia na teoria de três níveis de afeto, comportamento e cognição, propondo assim um conhecimento aprofundado do processo de design e do impacto emocional dos produtos.

Os três níveis de Norman são: visceral (aparência e agora), comportamental (prazer e efetividade de uso) e reflexivo (autoimagem, satisfação pessoal, lembranças e perdura). O Quadro 2.11 a seguir permite uma compreensão maior dos referidos níveis.

VISCERAL	COMPORTAMENTAL	REFLEXIVO
Corresponde às primeiras percepções, ainda pré-conscientes. Neste nível um produto precisa despertar boas sensações que são expressas principalmente por sua aparência.	Aspectos que dizem respeito ao uso de um produto, sua funcionalidade, desempenho e usabilidade. Analisa se o produto serve a função para a qual foi projetado, se o produto proporciona efetividade de uso e prazer no uso.	O sentido de identidade própria de uma pessoa está no nível reflexivo, “é nele que a interação entre produto e sua identidade é importante, conforme demonstra o orgulho (ou a vergonha) de ser dono ou de usar o produto”. Neste nível é que podemos entender que a percepção de valor de um produto é modificada, não é mais o preço em si, mas o significado que o produto representa. “Nosso apego não é realmente com a coisa, é com o relacionamento, com os significados e sentimentos que a coisa representa”. De forma intencional ou subconsciente, define-se a autoimagem por meio dessas escolhas, bem como a imagem que os outros têm de nós mesmos.
<b>Tempo:</b> presente	<b>Tempo:</b> se baseia no que já foi aprendido no passado e projeta expectativas em relação ao futuro	<b>Tempo:</b> é mais estendido porque permite refletir sobre o passado e pensar sobre o futuro, perante o produto e após o contato.

**Quadro 2.11: Três níveis de afeto, comportamento e cognição.**  
Fonte: a autora (2017), com base em Norman (2004).

Norman (2008) ainda cita que “A abordagem centrada no ser humano funciona bem para o design comportamental, mas não é necessariamente apropriada para o lado visceral e reflexivo” (NORMAN, 2008, p. 129). E também sugere que o nível reflexivo é o mais vasto dos níveis e é onde o que diz respeito ao significado dos produtos mais

age, porque a percepção aqui é mais que a soma da aparência e funções, mas há aqui a satisfação das necessidades emocionais das pessoas.

O autor também defende que “as pessoas tendem a prestar menos atenção às coisas familiares. [...] O cérebro naturalmente se adapta a experiências repetitivas” (NORMAN, 2008, p. 132). Dessa forma, cria-se um desafio para os designers, mas oportunidades para os fabricantes: quando as pessoas se cansam de um objeto talvez comprem um novo. Para o objeto ter vida longa dois componentes são exigidos: habilidade do designer de oferecer uma experiência intensa e rica e aptidão daquele que a percebe (NORMAN, 2008, p. 133), que o autor resume como sedução.

Norman ainda relaciona “combinar os valores ou vínculos com metas pessoais: criam uma valorização e o desejo de possuir não apenas o objeto, mas as qualidades que ajudaram a criá-lo: inovação, originalidade, elegância e sofisticação” (NORMAN, 2008, p. 138). Ele fala tanto a respeito da pessoa que o possui quanto do seu criador. Por isso o designer deve estar em consonância com o seu público, entendendo as tendências de comportamento.

Quanto à correlação entre usabilidade e estética, “os objetos atraentes funcionam melhor”, demonstrando que o sistema emocional muda conforme o sistema cognitivo opera. O autor relata achados (pesquisas e experimentos) que sugerem o papel da estética no design de produtos: “objetos atraentes fazem as pessoas se sentirem bem, o que por sua vez faz com que pensem de maneira mais criativa” (NORMAN, 2008, p. 39). Outros achados também falam da relação de bem-estar e de se sentir confortável com a liberação da criatividade (NORMAN, 2008).

Desta maneira, conclui-se que mais que estudar o uso e necessidades correntes dos consumidores, para se atingir inovações de significado por meio do design, é necessário lidar principalmente com o nível reflexivo proposto pelo autor.

#### 2.3.4 Significado e tecnologia nas inovações

A tecnologia pode melhorar consideravelmente o desempenho e a *performance* de algum produto, aumentando-se seu valor percebido. Mas pode ir além, mudando radicalmente a experiência, é quando acontece a inovação disruptiva e a de significado, vista anteriormente. Porém as inovações de significado não podem ser mensuradas como os aprimoramentos tecnológicos, uma vez que este tipo de inovação não é quantificável porque seu foco é no emocional (VERGANTI, 2018; VERGANTI, 2012).

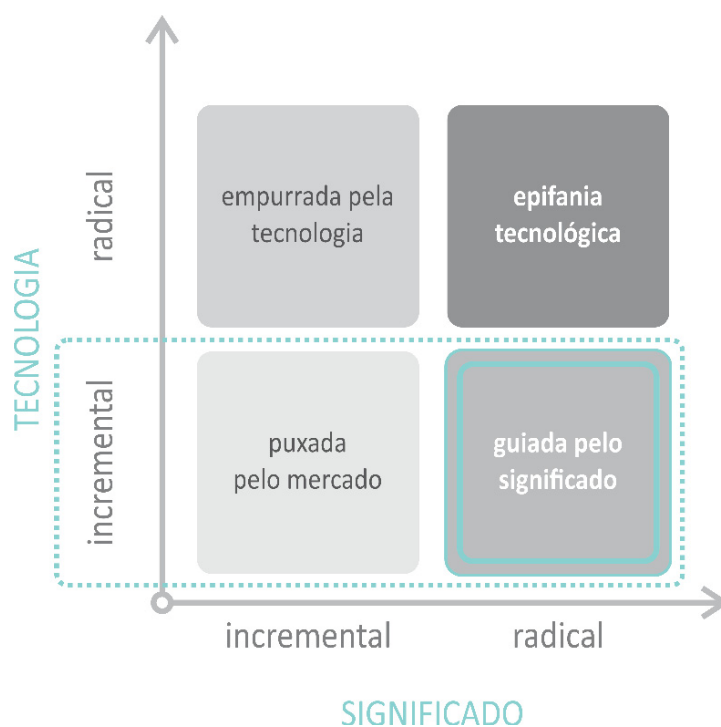
Pode-se concluir então que, apesar das inovações de significado surgirem também pelo canal da tecnologia, não significa que a mesma seja fator determinante da inovação de significado. Este fato também fica claro ao se observar o Quadro 2.7,



apresentado anteriormente, no qual algumas inovações simplesmente aconteceram sem qualquer mudança tecnológica.

Ampliando essa discussão, os trabalhos de Verganti (2011, 2012, 2018) salientam que o consumidor nunca solicita substituição de tecnologia e sim demandam soluções para necessidades, novas ou latentes. Como exemplo, temos os projetos desenvolvidos nas empresas *Apple*, *Nintendo*, *Philips* e *Swatch* que, apesar de usarem muita tecnologia para mudanças radicais, a mudança percebida é a guiada pelo significado, criando uma nova categoria de produtos. Isto acontece porque estas empresas não se preocuparam em serem necessariamente pioneiras no uso de determinada tecnologia, mas sim em revelar, por meio da tecnologia, sua solução mais significativa e lucrativa (VERGANTI, 2011).

O trabalho de Fialkowski e Kistmann (2018b) relaciona a procura por baixos custos no desenvolvimento e produção de uma inovação e mostra que os caminhos que não representam rupturas com o modelo tecnológico atual são os mais adequados para este objetivo. Portanto, ao tentar enquadrar esse tipo de inovação pretendida dentro das quatro possibilidades sugeridas por Norman e Verganti (2014) na Figura 2.22 já vista, tem-se uma região determinada de atuação que é delimitada: dentro de melhorias incrementais no eixo de tecnologia, procura-se a criação de novos significados. Essa região delimitada na Figura 2.7 a seguir, é a região da inovação guiada pelo significado (*meaning-driven-innovation*), porém os autores (NORMAN, VERGANTI, 2012) a classificam como uma inovação de mudança radical na dimensão do significado, apesar de no nível tecnológico ser uma inovação do tipo incremental.



**Figura 2.7: Modelo para inovações estratégicas de significado.****Fonte: Adaptado de Fialkowski e Kistmann (2018b).**

### 2.3.5 Considerações orientadoras

Com a finalidade de comparar as abordagens dos principais autores anteriormente apresentados, elaborou-se então um quadro síntese, a fim de evidenciar os pontos em comum e possíveis lacunas sobre o tema inovação. Assim, no quadro 2.12, a seguir, constam a principal visão de cada autor sobre a inovação de significado e suas abordagens, enfatizando-se assim também, a relação da visão do autor com os temas constantes deste trabalho. No referido quadro, o recorte já acontece na inovação guiada pelo significado, uma vez que a inovação em geral ficaria muito ampliada neste contexto.

Autores	INOVAÇÃO SIGNIFICADO	ABORDAGENS	RELAÇÃO COM PESQUISA
<b>Verganti (2012, 2014, 2018)</b>	O significado corresponde à experiência significativa do indivíduo com um produto ou serviço	Juntamente com Norman (NORMAN e VERGANTI, 2012), propõe modelo para inovações estratégicas, baseado nos eixos de tecnologia e significado	Compreender, antecipar e influenciar o surgimento de novos significados de produto, por meio dos intérpretes. Eles compartilham o problema de compreender a evolução sociocultural, para propor novas visões e significados
<b>Kelley (2001)</b>	Para inovações radicais, na qual a inovação de significado também se insere, é esperar o inesperado, demonstrando assim também o alto grau de incerteza	Defende o termo “meio inovação”, na qual o afirma que se deve levar o fator humano em conta ao propor mudanças porque nem sempre as pessoas fazem a coisa certa ou dão os passos do tamanho que imaginamos	Ferramenta para gerar inovação: polinização cruzada - participar de mais inovações em setores variados, aumenta vocabulário de inovação e aumenta a oportunidade de polinização cruzada
<b>Rampino (2011)</b>	Importância da semântica, defendendo que o produto deve ser capaz de contar uma história, refletindo a autoimagem de quem o adquire.	Propõe a pirâmide da inovação, por meio da qual é possível verificar, de acordo com a novidade do produto, qual o tipo da inovação que deve prevalecer sobre as outras	Considera a inovação de significado como sendo do tipo radical e pode ter como entradas a forma, tecnologia e o uso
<b>Norman (2010, 2014)</b>	O potencial da inovação radical pode ser ampliado através de constantes inovações incrementais	Apresenta os três níveis de afeto, comportamento e cognição: visceral (aparência e agora), comportamental (prazer	O designer deve estar em consonância com o seu público, entendendo as tendências de comportamento

		e efetividade de uso) e reflexivo (autoimagem, satisfação pessoal, lembranças e perdura)	
<b>Albuquerque (2016)</b>	A experiência significativa é retroalimentada por meio de relacionamentos entre os consumidores e suas marcas	As empresas precisam gerar significado em todas as suas frentes, se comprometendo com valores e comportamentos autênticos	A inovação de significado permite criar relacionamentos das marcas com os consumidores, de maneira emocional
<b>Carreira (2016)</b>	O design deve dar significados interpretados pelos usuários de maneira emocional e simbólica e é nessa dimensão que ele agrega maior valor ao produto, serviço, estratégia ou marca	O design pode aportar maior valor às coisas, de forma a proporcionar aos usuários experiências que vão fazer sentido na vida deles	Para o designer é importante compreender os fatores que influenciam os comportamentos e, por consequência, o consumo de bens
<b>Burdek (2010)</b>	Defende que o artificial fala por nós, além de contar como são constituídas, sua origem e tecnologia, as coisas contam principalmente sobre quem as usa, suas formas de vida e contexto cultural	Significados simbólicos só podem ser interpretados a partir de seus contextos socioculturais e são pano de fundo, no caso de design de produto, para as funções práticas e de uso	O papel social é definido especialmente no consumo, que por meio de seu comportamento, hábitos e suas preferências se formam e se diferenciam. Isto é visto como o campo para a atuação do designer gerar inovações
<b>Roncalio (2015)</b>	Significados só podem ser interpretados a partir de seu contexto sociocultural e respectivo sistema de valores	A principal dificuldade na abordagem simbólica consiste na inexistência de regras e de um vocabulário predefinido que faça ligação aos possíveis significados que se quer estabelecer em um produto	A inovação guiada pelo significado depende do conhecimento dos movimentos comportamentais e sócio culturais
<b>Cietta (2017)</b>	A escolha de outros consumidores é observada até inconscientemente e influencia o consumo pessoal, também fortalecendo o ciclo	O sucesso no mercado depende do modelo de negócio, ou seja, do modo como se responde às mudanças, se diferenciando assim da concorrência. O autor aborda assim a teoria econômica dos produtos criativos-híbridos	Contextualização das inovações dentro de um modelo de negócio adequado à nova realidade, entendendo-as como resultados criativo-híbridos

Quadro 2.12: Quadro síntese das abordagens da inovação de significado.

Fonte: a autora, 2018.

Por meio da análise do Quadro 2.12, pode-se observar que inovação de significado é percebida pelos consumidores de maneira emocional e simbólica (CARREIRA, 2016) e esta percepção acontece de maneira mutável, conforme o contexto sociocultural e comportamental varia e se configura (BURDEK, 2010; RONCALIO, 2015; ALBUQUERQUE, 2016; BURDEK, 2010).

Quanto às abordagens, destaca-se os três níveis de afeto, comportamento e cognição de Norman (2010), que permitem o melhor entendimento dos possíveis impactos das inovações de significado. Além disso, Cietta (2017), com sua teoria dos produtos criativo-híbridos, nos leva à reflexão da mudança do modelo de negócio para responder às mudanças atuais, e consequente, gerar a inovação.

A relação da visão dos principais autores sobre inovação de significado em relação aos temas desta pesquisa, pesquisa prospectiva e gestão de design, destacam a importância do entendimento sócio cultural e comportamental (CARREIRA, 2016; RONCALIO, 2015; NORMAN 2010; VERGANTI, 2012). Assim conclui-se que a pesquisa prospectiva, por tratar do estudo destas mesmas questões, pode ser uma valiosa fonte para este entendimento.

Finalizando, este subcapítulo procurou o tema da inovação, além de situá-lo no contexto da teoria do crescimento econômico. O texto também enfatizou a importância de entender como as empresas administram a inovação e como isso pode ser mais bem alcançado ao se adotar uma perspectiva de gestão e de processo. O que nos conduz agora à necessidade de um entendimento dos conceitos teóricos advindo dos modelos similares para fechar este capítulo.

## 2.4 MODELOS SIMILARES

Esta parte da pesquisa consiste menos no aprofundamento quanto aos meios de obtenção das tendências ou no processo e método de pesquisa de prospecção, mas sim na sua aplicação pelo designer, entendendo quais obras poderiam vir a responder totalmente ou parcialmente a pergunta que orienta esta pesquisa, apontando para elementos a respeito do modo como a pesquisa prospectiva pode ser usada dentro da gestão de design visando o desenvolvimento de produtos de inovação guiada pelo significado.

O enfoque é entender o uso e o estudo prospectivo dentro de uma atividade sistemática no design, visando o desenvolvimento de inovações de significado. Portanto, o objetivo aqui não é um resumo de cada obra e sim a contribuição, teórica ou prática, que a mesma pode proporcionar para esta dissertação. Contribui-se assim

para a construção dos modelos similares e sua posterior análise para a construção dos parâmetros prévios que deseja. Por conseguinte, neste tópico, destacam-se conceitos estabelecidos por: Jayme (2009), Back (2008), Petterman (2014), Monçores e Mendonça (2015), Ruff (2015), Celi e Rudkin (2016), Wood et al. (2008), Celaschi et al. (2012), Casanote e Van der Linden (2017), Franzato (2011) e Daros (2013).

É importante destacar que, como visto no trabalho de Fialkowski et al. (2018), uma lacuna quanto aos estudos sobre a pesquisa de tendências para gerar inovação de significado. Também não se encontrou uma obra que tratasse exatamente da pesquisa prospectiva sendo usada pela gestão de design para gerar inovação de significado. Esses temas são tratados nas obras similares de maneira mais macro, mas sem especificar a “gestão” de design ou a inovação “de significado”. Ou então se relacionam apenas dois dos três temas procurados. Por este motivo foram selecionadas as obras que mais chegavam perto deste objetivo e que de alguma forma, pudessem contribuir para esta questão.

#### 2.4.1 Jayme (2009)

Neste trabalho são propostas recomendações para a pesquisa de tendências aplicáveis na gestão de design de produtos inovadores. A estratégia da pesquisa buscou relacionar os conceitos da gestão do design, tendências e microempresas produtoras de louca de mesa (MPEs), a fim de apresentar recomendações de apropriação destas informações aos níveis de gestão do design (JAYME, 2009).

Apesar do trabalho ser direcionado para o uso das recomendações às MPEs, seu objetivo se assemelha ao proposto nesta dissertação. Dentre as recomendações realizadas ao fim das pesquisas, destacam-se as que se inserem melhor no contexto desta pesquisa, sendo elas descritas a seguir.

##### No nível estratégico da gestão do design

- Realização de um único planejamento estratégico.
- Inserção da observação de tendências no planejamento e construção de cenários.
- Diagnóstico e análise do ambiente interno e externo a empresa.
- Estabelecimento de gestão proativa em relação ao futuro.
- Busca de uma cultura corporativa visionária.
- Inserção do design no planejamento estratégico.
- Definição de estratégia do negócio que incorpora objetivos de design.

##### No nível funcional da gestão do design

- Inclusão do design estratégico na implementação da estratégia do negócio.
- Reconhecimento das relações, interdependências e influências dos setores afins.

- Identificação das macrotendências e tendências de curto prazo.
- Seleção das fontes para coleta de dados, análise e síntese dos resultados.
- Interpretação das pesquisas de tendências provenientes de grandes institutos de pesquisas de tendências de forma qualitativa, quantitativa e estética.
- Construção de cenários para acompanhamento contínuo.
- Direcionamento das informações sobre tendências e as pessoas responsáveis pelo produto na empresa.
- Reconhecimento das tendências em forma, estilo e tecnologia, integrando as respectivas áreas.

#### **No nível operacional da gestão do design**

- Decisão de novos produtos baseado no planejamento estratégico, do produto e tendências consideradas.
- Definição de políticas de design no produto e na comunicação.
- Desenvolvimento de *briefing* de produto a partir de fatores que impulsionam a tendência na fase inicial de definição do produto.
- Desenvolvimento do produto de acordo com a fase temporal em que se encontra a tendência.
- Tradução das tendências em produtos inovadores, criando novas funcionalidades, conceitos e estética.
- Caracterização do design como arrojado quando buscar diferenciação no mercado através da tecnologia
- Monitoramento dos resultados do produto no mercado, da produção, da distribuição e atendimento ao cliente.
- Consideração quanto aos aspectos relacionados ao uso dos materiais, aspectos simbólicos ou modificações sociais e estilos de vida.
- Reformulação das estratégias de venda, ou seja, antecipar o “novo” aos clientes.
- Personalização de suas interações com clientes, sendo flexíveis na oferta de produtos.

#### **2.4.2 Back (2008)**

O objetivo deste trabalho de Back foi de pesquisar técnicas de prospecção e analisar práticas de pesquisa que auxiliam no monitoramento e no entendimento de tendências, propondo a estruturação de um modelo para a pesquisa de tendências voltada a orientar as organizações no seu processo de inovação.

A autora considera que as macrotendências, ou seja, aquelas em que se tem pouca ou nenhuma possibilidade de intervenção, se apresentam em um contexto geral e com ciclo de mais de 2 anos. Já as tendências de curto prazo, que possibilitam a observação, compõem um contexto específico, de ciclo de até 2 anos.

Assim, o modelo constitui-se de planejamento de pesquisa de tendência, identificação de fontes de influências, coleta e análise de dados e aplicação dos resultados na empresa.

A partir desse trabalho, foi possível também caracterizar as tendências de curto e longo prazo, tornando mais explícita a dinâmica das tendências. A indústria da moda é uma das que mais se associa à ideia de tendências. No entanto, mesmo com ciclos ligeiramente maiores, a obsolescência programada que de certa forma se aproxima da tendência é percebida em setores como joias, revestimentos, móveis, têxteis, e em tantos outros (BACK, 2008).

Esses aspectos que suportam o modelo deixam clara a ideia de monitoramento para a identificação das tendências. Assim, a pesquisa de tendências não se caracteriza como uma pesquisa que prevê o futuro com exatidão. Porém, baseia-se nas opções que fazemos agora e prospecta as suas consequências para o futuro. Assim, para a autora, o objetivo da pesquisa prospectiva é a minimização das incertezas dando a oportunidade de compreender os cenários futuros e tomar as decisões mais acertadas para as organizações hoje (ibid.).

#### 2.4.3 Petterman (2014)

Segundo Petermann (2014), a indústria da pesquisa prospectiva vem crescendo a cada ano, com diversos institutos de pesquisa atuando nas mais diversas áreas do estudo de tendências (*coolhunting*, macrotendências, micro tendências etc.), devido principalmente a exigência da indústria da moda, na qual as grandes marcas da moda mundiais são seus grandes consumidores.

Muito desse crescimento parece ter sido facilitado pelos relatórios de tendências *on-line*, que anteriormente eram somente impressos, reduzindo drasticamente os custos e permitindo uma maior e mais rápida pulverização da informação. As “visões de futuro” apresentadas pelos pesquisadores de tendências possuem um papel fundamental dentro das organizações, indo além de uma simples informação, podendo constituir um dado estratégico para tomada de decisões (PETTERMAN, 2014).

O estudo de tendências não é muito reconhecido nos debates de design atuais, sinalizando uma deficiência para o autor, apesar operar nos mesmos âmbitos da prática do design. Ou seja, ambos impactam no futuro e são um motor de mudança, fazendo com que estas duas áreas sejam no mínimo colaboradores mútuos, já que ambos parecem trabalhar na formação de uma cultura material (ibid.).

Em seu artigo, Petterman discute teoricamente o designer como agente de mudança ao criar o futuro, porém este poder permanece desconhecido e sem força dentro do



discurso dos designers, assim como mostra a lacuna na literatura a respeito que o autor aponta (ibid.).

#### 2.4.4 Monçores e Mendonça (2015)

Monçores e Mendonça propõem uma reflexão teórica sobre o uso da tendência como parte das metodologias de projetos em design, a partir da visão levantada por Petermann (2014), que estuda a relação entre os estudos prospectivos e a inovação em design.

Nele, é questionada a contribuição das informações da pesquisa como elemento substancial na tomada de decisões e analisa as diferentes opiniões de autores quanto à relevância do estudo de tendências ao campo. Ao final, questiona se há ou não uma abertura para uma nova sistemática de análise e aplicação do estudo de tendências nos projetos em design.

Para o autor a influência e o poder direcionador dos Estudos de Tendência permanecem sem reconhecimento, bem como seus efeitos na sociedade, o que para Petermann (2014) já seria um reflexo da falta de análises específicas sobre os estudos de tendências, algo que é corroborado pelo desinteresse da academia nesta temática. Contudo, isso parece ser uma contradição, afinal o mercado se mostra vivamente interessado nos serviços e informações fornecidas por empresas e profissionais de tendências, o que cria uma suposta distância entre mercado e academia (MONÇORES, MENDONÇA, 2015).

A relevância do uso das pesquisas de tendência em diversas etapas da gestão do design realça o fato de a pesquisa de tendências não funcionar apenas como uma fornecedora de dados, mas como uma peça chave e integrante da prática do design, o que por si só já seria uma justificativa para que se ampliasse o interesse da comunidade acadêmica pelo tema. É necessário o designer colocar um olhar além das próprias fronteiras e compreender melhor e as forças de mudança na sociedade contemporânea e, consequentemente, utilizar melhor os dados prospectivos na formatação de projetos (ibid.).

Embora Petermann (2014) sugira que, para que essa união ocorra efetivamente, seria preciso que o design se abrisse para abarcar outras práticas metodológicas, visto que este tem se expandido e ultrapassado a “materialidade”, ou seja, não se atém mais ao objeto em si e avança aos serviços e às experiências, para Monçores e Mendonça (2015), assumir o estudo de tendências dentro de uma metodologia própria do design ou como a “evolução do design” permitirá um novo entendimento sobre a forma de projetar e, especificamente, desenhar o futuro (MONÇORES, MENDONÇA, 2015).

#### 2.4.5 Ruff (2015)

Ruff retrata o estado da arte de uma unidade de previsão corporativa dentro de uma empresa automotiva multinacional, trabalhando com essa tarefa para mais de três décadas. Descreve como a detecção precoce de desenvolvimentos de médio a longo prazo no ambiente de negócios, incluindo desenvolvimento social e de mercado, está integrada a processos de inovação e estratégia (RUFF, 2015).

O autor cita como principal estudo de caso o exemplo citado da empresa da área automotiva Daimler, na Alemanha, cuja organização já tem há 30 anos um departamento para estudos futuros em funcionamento. Mas, destaca que esta estrutura é uma exceção e enumera os três principais modos de organização para previsão de tendências futuras:

- Empresas com unidades internas ou estreitamente ligadas, com uma equipe estável substancial (mais de 10 pessoas), possui uma diversidade de tarefas, identidade profissional clara e buscam a continuidade de seu funcionamento (como exemplo o autor cita as seguintes empresas: Shell Grupo de Planejamento, Deutsche Bank Research, Toyota Gendai, STRG da Daimlers, Volkswagen Future Research);
- Funções de pesquisa prospectiva como parte da estratégia, integrada com marketing, inovação ou unidades de design com uma identidade profissional como "futuros" pesquisadores. São de 3 a 10 membros na equipe especializados neste campo (como exemplo o autor cita as seguintes empresas: Deutsche Telekom, PhilipsDesign, BMWInstitute para pesquisa de mobilidade, Audi Trend e pesquisa de mercado);
- Outras formas, como lidar temporariamente com pesquisas prospectivas e problemas de futuro. Funcionam como pesquisa comprada dentro equipes de projetos multifuncionais, que trabalham em uma tarefa atribuída ou por meio da contratação de serviço especializado de pessoas que fazem este serviço, atendendo a uma determinada situação de desenvolvimento.

Destaca-se aqui a grande procura por pesquisas prospectivas em forma de consultorias ou comércio de relatórios de tendências, justamente por ser o meio menos oneroso. Porém o autor argumenta que empresas com departamentos internos de pesquisa prospectiva levam a outro nível de resultado, porque focam exclusivamente no que a empresa precisa (e não no mesmo que o concorrente), participam continuamente do processo de gestão da inovação e da estratégia, além de obter melhores resultados na geração de novas ofertas e ampliação do portfólio da empresa.

Ruff (2014) destaca ainda cinco principais campos da prática da pesquisa prospectiva estratégica: (a) detecção precoce em novos ambientes de negócios, (b) pesquisa de

tendências para a geração de inovações, (c) avaliação prospectiva de ideias de inovação, (d) exploração e desenvolvimento de novos negócios e (e) disseminação multifuncional de questões relacionadas ao futuro. O autor (RUFF, 2014) mostra exemplos de prática em cada campo e detalhes das características da integração da previsão em empresas e processos. O artigo termina com a caracterização da arquitetura organizacional de um grupo maduro para previsões corporativas.

#### 2.4.6 Celi e Rudkin (2016)

Apesar de Celi e Rudkin focarem na construção de futuros para o design de alimentação, sua lente é por meio da análise da prática do *advanced design*, utilizando das pesquisas de prospecção e da criação de cenários futuros como entradas para o processo. Considera que a observação das tendências futuras, como sementes do futuro no presente, impulsiona o crescimento adequado das empresas e a possibilidade de inovação contínua (CELI, RUDKIN, 2016).

Os autores identificam uma lacuna afirmando que, enquanto a pesquisa prospectiva se ocupa em achar as tendências e justificá-la, as atividades de design continuam a se manter embaçadas ao usar esta informação. Assim, o artigo propõe um balanço entre as atividades de pesquisa de tendências e do design, de maneira a dar suporte a decisões futuras.

Os autores tratam das práticas iniciais do processo de design, chamadas de *Advanced design* (ADD) e *Fuzzy Front-end* da inovação (FFEI), explanando sobre sua importância para a criação do futuro. Assim, o próximo tópico irá elucidar melhor estes termos, já que ambos também se referem diretamente ao campo que se objetiva na dissertação presente.

O *Advanced design* (ADD) e *Fuzzy Front-end* da inovação (FFEI) é um conjunto articulado de processos de design orientados para criar produtos e serviços para o futuro, criados através do envolvimento de amplos grupos de pessoas e designers - e até mesmo com o contributo do consumidor. Quem solicita o projeto frequentemente enfrenta situações que não estão relacionadas ao presente e não estão vinculadas aos seus próprios setores produtivos. Projetos de ADD raramente têm um mercado-alvo, uma referência da indústria ou um cliente determinado (CELI e RUDKIN, 2016).

O ADD normalmente acontece dentro do chamado (*Fuzzy*) *Front-end* da inovação (FFE ou FFEI). Ele faz parte também do processo mais macro do “*design-driven innovation*” preconizado por Verganti (2012). Por ser uma prática específica dentro da disciplina de design, que imagina perspectivas futuras visando futuros produtos e processos, trata principalmente de projetos estendidos no tempo e onde são usadas perguntas abertas para inspirar a exploração sobre cenários futuros, por exemplo: “como melhorar a qualidade de vida para categorias específicas de usuários (doentes, idosos,

etc.)? Ou como identificar os desejos das famílias por tempo livre?" (CELI, RUDKIN, 2016).

Na literatura, a referência ao FFEI é difusa devido à sua natureza caótica e ambígua, como o próprio nome “fuzzy” sugere, que caracteriza as fases iniciais do processo de design.

Dentro do sub processo do FFEI é possível reconhecer um momento de identificação, reconhecimento e estruturação de oportunidades, após uma exploração e coleta de informações, uma fase de desenvolvimento de conceitos e um momento informal inicial de construção de cenários. No entanto, ao final, a forma da saída do processo de design ainda é frequentemente desconhecida, demonstrando uma lacuna (CELI, RUDKIN, 2016).

Essa metodologia de projeto é usada para identificar novas oportunidades de negócios, mas quando orientado para um futuro mais distante, podemos denominá-lo de *advanced design*. O ADD é capaz de antecipar as necessidades e tendências, para visualizar cenários e finalmente, sintetizar uma possível solução (ibid.).

Os designers têm uma habilidade natural para criar um diálogo com todos os atores envolvidos em um projeto e atuar como componentes chave de uma missão de reestruturação. O ADD antecipa e vive em abstração e é ancorado em uma dimensão futura com o objetivo de compartilhar visões possíveis, é o lado visionário do projeto, orientado mais por possibilidades do que restrições (ibid.).

Neste processo do ADD o designer tem a habilidade de ver, prever e visualizar, e pode atuar ao longo destas etapas ajudando a pesquisa de prospecção com suas capacidades criativas e de visualização.

#### 2.4.7 Wood et al. (2016)

Wood et al. (2008) falam de tendências para guiar o estilo e estética do design de produtos futuros. Os autores identificam uma lacuna na literatura que identifica que o uso da pesquisa prospectiva, como guia para soluções estéticas no design de produtos, quase não foi explorado. Assim, procuram resolver esta lacuna propondo um *framework* que ajuda os designers a tomar decisões estéticas baseadas no “*Zeigeist*”<sup>14</sup>.

A questão estética parece ser menor perto do potencial até estratégico das pesquisas prospectivas dentro das empresas, porém faz parte do dia-a-dia das atividades

---

<sup>14</sup> Termo da língua alemã que define a aceção de opiniões válidas num determinado tempo, gosto ou desejo, identificado também como o “espírito do tempo” (WOOD et al, 2016).

operacionais do designer, sendo esta lacuna detectada uma informação relevante para possíveis pesquisas (WOOD et al., 2016).

A problematização gira em torno da questão de como os designers identificam o que será atraente para o consumidor no futuro e como isto é aplicado ao estilo dos produtos. Uma vez que a tecnologia e a funcionalidade não são suficientes para diferenciar um produto de seus concorrentes, o a aparência visual do produto se torna um dos principais impulsionadores da preferência do consumidor (ibid.)

WOOD et al. (2008) observou que os designers que trabalham mesmo que de forma independente, ainda criam projetos similares por conta dos sinais que eles estão recebendo do mercado. Isto acontece porque os designers estão absorvendo os sinais estéticos contemporâneos e estão aplicando em seus produtos - não necessariamente conscientemente. Os consumidores “ressoam instintivamente” com algum artefato que traga esta lembrança a mente. Desta maneira, os designers parecem ser capazes de identificar ou prever as tendências que contribuem para o *Zeitgeist* e aplicá-las aos seus produtos. Compreender esta habilidade e usá-la de forma não intuitiva apenas, é uma ferramenta valiosa para os designers e gestores.

#### 2.4.8 Celaschi et al. (2012)

O *Advanced Design* é uma prática que imagina perspectivas futuras visando futuros produtos e processos. Trata principalmente de projetos extensivos - estendido no tempo, espaço, incerteza e complexidade. Como um ramo do design, abrange principalmente à frente da inovação e procura soluções em processos complexos de inovação usando ferramentas e práticas relacionadas ao design (CELASCHI et al., 2012).

Ao discutir as diferentes formas em que o *Advanced Design* colabora para o desenvolvimento de instrumentos e práticas visando apoiar e gerenciar a criação de valor, explora as contribuições dos designers, como mediadores, para o processo e ilustra estas contribuições com estudos de caso (ibid.).

O foco da teoria e prática da inovação mudou para as primeiras fases de desenvolvimento de produtos, o chamado *Fuzzy Front-End* de Inovação (FFEI). Assim como também visto anteriormente no trabalho de Celi e Rudkin (2016). A fase crítica de qualquer processo de inovação é o FFEI (CELASCHI et al., 2012) e as pesquisas atuais sugerem fortemente que quem gerencia o FFEI é melhor na produção da inovação.

Há também uma mudança de foco sobre o “saber como” ou o “saber o quê” para o “saber por que”. Hoje, a intervenção do designer raramente é limitada a apenas a fase final do produto desenvolvimento. Os designers devem antecipar necessidades dos consumidores, e isso significa colaboração estreita com o cliente (ibid.).

Celaschi et al. (2012) descrevem três principais mudanças emergentes observadas nas práticas dos designers, representando assim diferentes dimensões do valor do design contemporâneo, que são: mudança de função para propósito, mudança do design do produto para o design do processo e mudança do design centrado no usuário para o cocriação. Os autores acreditam que o *Advanced Design* pode contribuir para o avanço geral da disciplina do design, graças à sua adequação em lidar com as incertezas, complexidade e multidisciplinaridade.

#### 2.4.9 Casenote e Van der Linden (2017)

Casenote e Van der Linden (2017) partem do contexto de desenvolvimento de novos produtos (DNP), tratando da fase relativa à captação de oportunidades para novos projetos, também chamadas de *Fuzzy Front-end*.

O termo *Fuzzy Front-end* (FFE), ou simplesmente *Front-end*, foi popularizado por Smith e Reinertsen (1991), podendo ser também chamado de “pré-desenvolvimento” e “atividades pré-projeto” (VERGANTI, 2008). Também pode ser denominado *Front-end* da inovação (FEI), já que os processos de inovação e de desenvolvimento de produtos são indissociáveis, segundo os autores. É considerado o estágio inicial do processo de desenvolvimento de produtos e contempla todo o tempo e ações relativas a geração ou tratamento de uma ideia, antes do seu desenvolvimento em direção ao mercado (CASENOTE, VAN der LINDEN, 2017). Corrobora-se assim também as ideias dos autores anteriormente citados (CELI, RUDKIN, 2016; CELASCHI et al., 2012).

O FFE é um processo criativo e analítico e é organizado de forma a identificar as necessidades do consumidor, coleta de insights, detecção de lacunas de mercado e desenvolvimento de conceitos. É nesse momento que a organização define se o projeto vai para frente ou não (ibid.).

Apesar do potencial do FFE para o design de produtos orientados para a inovação colocados pelos autores, frequentemente o mesmo é desencadeado de forma intuitiva e abstrata. Nem sempre sua estrutura intrínseca é apresentada em detalhes, o que poderia facilitar sua aplicação e consequente disseminação (ibid.). Buscando conhecer os processos a partir da teoria, os autores então apresentam alguns modelos processuais que contemplam o *Fuzzy Front-end*. Posteriormente, os autores desenvolvem e apresentam um modelo de *Front-end* estruturado dentro do DNP, como um sub processo independente e aplicam o processo proposto em empresas, chamando o modelo desenvolvido por eles de FE3 (*Front-end* em três etapas).

Os autores apontam que o modelo resultante favorece a visualização de processos muitas vezes desempenhados intuitivamente e, por isso, de difícil multiplicação, muitas vezes arraigados na rotina das organizações. Além disso, favorece a livre intervenção no redesenho de métodos e processos, o que se torna especialmente rico

em projetos com equipes multidisciplinares, quando ferramentas de diferentes áreas de conhecimento podem se encontrar no esforço para gerar inovação (CASENOTE, VAN DER LINDEN, 2017).

#### 2.4.10 Franzato (2011)

O autor busca apresentar, neste artigo, o papel que o *design* pode exercer para a construção da empresa contemporânea e a sua inovação.

A narrativa é apoiada no *design driven-innovation*<sup>15</sup> ou “inovação dirigida pelo design”, preconizada por Verganti (2008), na qual o intuito é geralmente a definição de novos cenários de atuação competitiva para empresas e outras organizações. Tais processos visam ao encontro de um ponto de vista inédito, alternativo ou futuro, sobre os contextos de atuação competitiva das empresas, e à geração de visões capazes de mostrar as possibilidades que se abririam se esse ponto de vista fosse aplicado. O objetivo final é identificar uma trajetória de inovação praticável, que permita o desenvolvimento coerente da organização. Demonstra-se assim que a inovação dirigida pelo design se diferencia dos processos de desenvolvimento de produtos tradicionais (FRANZATO, 2011).

Para representar os processos de inovação dirigida pelo *design*, são normalmente usadas formas que evoquem a continuidade e a recursividade. Neste sentido, o ciclo da aprendizagem experiencial (KOLB, 1984; FRANZATO, 2011) é apontado como uma referência. Acrescentando a esse modelo, alguns autores relevam que é possível associar os quadrantes desse ciclo aos modelos que subdividem os processos de *design* nas quatro fases principais de pesquisa, análise, síntese e realização, segundo Franzato (2011). Nesse modelo, Franzatto (2011) revê os modelos citados e evolui, colocando a inovação no centro do processo.

O autor coloca que os processos de inovação dirigida pelo *design* não visam resolver problemas pontuais, mas são geralmente impulsionados por uma inquietude da empresa para a inovação, que normalmente não se traduz em um pedido claro aos *designers*. Até quando a inquietude é fechada em um briefing. Esta inquietude posteriormente é fechada em um briefing, mas estes momentos iniciais, ou “contra-briefing” que redefinem o significado do processo e estendem seu porte para a organização (FRANZATO, 2011).

---

<sup>15</sup> Processo de inovação que não parte das necessidades dos usuários. Em vez disso, segue uma estratégia de inovação que é orientada pelo design e impulsionada pela visão de uma empresa sobre possíveis significados de novos produtos e “linguagens” que poderiam difundir na sociedade (VERGANTI, 2008).



Assim podemos apontar que este processo é mais adequado a inovações não incrementais, de maiores mudanças, uma vez que não possuem um pedido formal (briefing) ainda e nem uma demanda direta do mercado.

#### 2.4.11 Daros (2013)

Daros (2013) teve por objetivo em seu trabalho identificar oportunidades de inovação em produtos e serviços orientados ao consumo mais sustentável de água e energia nas habitações de interesse social. Deu-se a partir da compreensão dos hábitos de consumo presentes e de uma análise prospectiva, a fim de recomendar princípios metaprojetuais e assim possibilitando com que os tomadores de decisão definam a pauta de inovação com maior segurança. O método utilizado possibilitou identificar oportunidades de inovação em design a partir de cenários futuros, delineando assim o principal ponto de intersecção com a presente pesquisa nessa questão.

Como uma das etapas do método do trabalho da autora, foi realizado um dos métodos prospectivos de inovação, na qual foram realizados *workshops* de cenários futuros com especialistas. Os resultados desses *workshops* foram analisados a fim de elaborar os princípios metaprojetuais para a inovação em design, orientadas ao comportamento sustentável.

O resultado dos workshops de cenários futuros não assegura o resultado inovador, segundo a autora, uma vez que o processo de inovação é incerto, principalmente quando se trata de prospecção de inovação. Mas a partir deles a autora instrumentaliza o processo de planejamento da inovação de forma a construir os princípios metaprojetuais que se propõe nos objetivos. Assim tem-se um exemplo prático dentro dos modelos similares, no qual podem ser observadas e analisadas como a pesquisa prospectiva serviu de base para a proposição de inovações.

#### 2.4.12 Síntese dos modelos pesquisados

O Quadro 2.13 a seguir mostra as principais obras encontradas, com a ajuda da RBS e da RBA, e avalia quais são as obras mais relevantes na coluna “Av.”. Esse quadro traz também uma síntese das abordagens dos autores a fim de facilitar e evidenciar pontos em comum.

Portanto, muitas pesquisas que tratam especificamente do processo de prospecção, foram avaliadas como de similaridade “parcial”, já que a similaridade “alta” aos interesses deste trabalho seriam as obras que mostram a aplicação destas pesquisas de prospecção pelo designer, visando à inovação. Essas obras de similaridade “alta” são as que foram relatadas até aqui. Porém, considerou-se importante também

mostrar as obras de avaliação “parcial” no referido Quadro (2.13), uma vez que essas obras também contribuem para o entendimento dos temas.

	OBRA	ABORDAGEM DOMINANTE	PRINCIPAIS TÓPICOS	AV.
1	JAYME, M. E. M., 2009	Apresentar recomendações nos níveis da gestão de design, para o uso da pesquisa de tendências, em empresas produtoras de louça cerâmica	Pesquisa de tendências, gestão de design, inovação em produtos, MPes, empresas do ramo cerâmico	Alta
2	BACK, S., 2008	Estruturação de um modelo de referência para a pesquisa de tendências voltada a orientar o processo de inovação	Pesquisa de prospecção, inovação e desenvolvimento de produtos	Alta
	FIALKOWSKI, V. P.; KISTMANN, V. B., 2016	Identificação de como se dá a relação da gestão de design com a inovação incremental na adequação de plataformas de produtos pré-existentes em um novo mercado	Gestão de design, inovação e inovação incremental	Parcial
	FIALKOWSKI, V. P.; KISTMANN, V. B., 2018b	Apresenta um estudo teórico analítico a respeito da inovação guiada pelo significado aplicada ao design, com baixa mudança tecnológica	Gestão de design, inovação e inovação de significado	Parcial
	FIALKOWSKI, V. P.; KISTMANN, V.B.; HEEMANN A., 2018	Discute-se teoricamente que, apesar do reconhecimento de suas potencialidades, a pesquisa de tendências não é incorporada de forma sistemática aos processos de design e nem é procurada como geradora de inovações de significado	Pesquisa de tendências, gestão de design e inovação de significado	Parcial
3	PETTERMAN, 2014	Examina teoricamente as tendências de acordo com a visão do designer como agente de mudança e criador do futuro também. Análise teórica com insights para a inovação em design a partir das pesquisas prospectivas.	Moda, previsão de tendências, estudos do futuro	Alta
4	MONÇORES e MENDONÇA, 2015	Defende a pesquisa de tendências não só como fornecedora de dados, mas como integrante das práticas do designer. Reflexão teórica de diferentes opiniões de autores quanto à relevância do estudo de tendências, a partir da obra de Petterman (2014)	Tendências, design, moda e inovação por meio de pesquisa prospectiva	Alta
5	RUFF, 2015	Avalia as organizações quanto a pesquisa de prospecção (uma unidade corporativa). Apresenta a prática de previsões de tendência na indústria automotiva Daimler, citando exemplos desta e outras empresas	Planejamento estratégico, tendências, organização corporativa e questões de ética e design	Alta
	MARGOLIN, 2007	O autor discute teoricamente como o designer pode ter um papel de agente determinante do futuro. Traz um breve histórico sobre a pesquisa de tendências desde a 2ª guerra mundial, sob a ótica de diversos autores	Processos futuros de design, ética, prospecção e cenários futuros	Parcial

6	CELI E RUDKIN, 2016	Autores discorrem sobre como a atenção às tendências podem orientar o design. Focam no design da alimentação como interação em vários níveis: material (produto), serviço e pensamento (prospecção)	Design, pesquisa prospectiva	Alta
7	WOOD et al., 2008	Framework a partir da literatura que orienta designers sobre a absorção de sinais do mercado e como transformá-los em produtos relevantes. Contribuição da pesquisa de tendências para o estilo futuro em produtos	Tendências, estilo e forma de produtos	Alta
	LIEBL e SCHWARZ, 2009.	Tendências para decisões estratégicas do negócio. Desenvolvem um conceito teórico de tendências entendidas como inovações socioculturais e que agem em duas fases: invenção e difusão	Previsão, pesquisa de tendências, inovação	Parcial
	CELASCHI e CELI, 2015	Descreve teoricamente a transformação do designer tradicional em um fabricante de possíveis futuros e coautor de uma possível reformulação futurista	Design de futuro, ética e estudos futuros	Parcial
8	CELASCHI et al., 2012	Explorara as contribuições que os designers podem oferecer através do seu processo de design e ilustra estas contribuições com estudos de caso	ADD, front-end innovation, processo de design, gestão de design	Alta
9	CASENOTE e VAN der LINDEN, 2017	Apresenta um modelo matricial com a estruturação de etapas relativas à captação de oportunidades, principalmente para a fase inicial do desenvolvimento de projetos, chamado <i>Fuzzy Front-end</i>	Gestão de design, processo de design, PDNP, <i>Front-end</i>	Alta
10	FRANZATO, 2011	Visa entender a ação do design na inovação da empresa contemporânea, propondo um modelo teórico do processo de inovação dirigida pelo design	Processo projetual, Inovação dirigida pelo design, Metaprojeto, <i>Design Thinking</i> .	Alta
11	DAROS 2013	Identificação de princípios metaprojetuais de inovação para produtos e serviços, com foco na sustentabilidade ambiental	Inovação sustentável, inovação, prospecção, cenários futuros, design sustentável, Habitação de interesse social	Alta

**Quadro 2.13: Síntese das abordagens das principais pesquisas encontradas dentro dos temas deste trabalho.**  
**Fonte: Elaborado pela autora, 2017.**

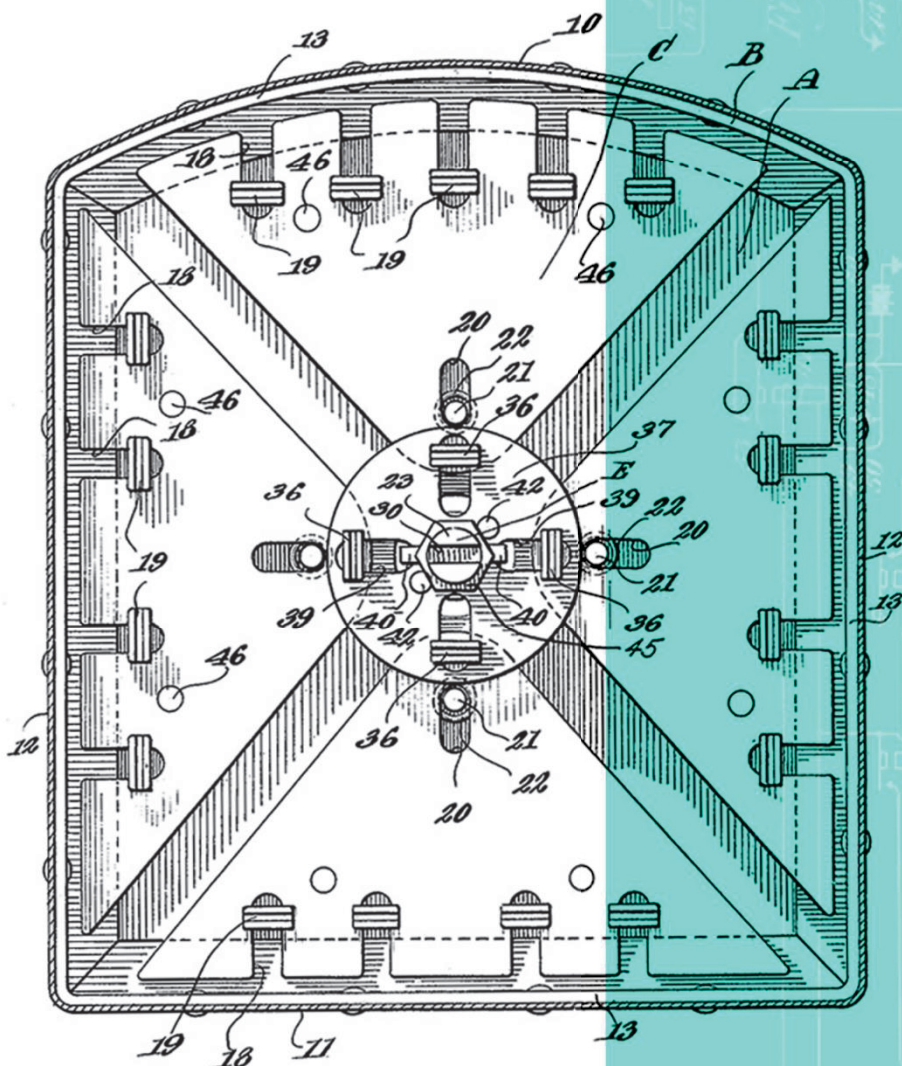
É importante destacar que, como visto no trabalho de Fialkowski et al. (2018), que identificou uma lacuna de falta de estudos sobre a pesquisa de tendências para gerar inovação de significado, aqui também não se encontrou uma obra que tratasse exatamente dessa questão: pesquisa prospectiva sendo usada pela gestão de design para gerar inovação de significado. Esses temas são tratados nas obras similares de maneira mais macro, trata-se da pesquisa prospectiva e da inovação em design, mas sem especificar a “gestão” de design ou a inovação “de significado”. Ou então se

relacionam apenas dois dos três temas procurados. Por esse motivo, foram selecionadas as obras que mais chegavam perto deste objetivo e que de alguma forma, pudessem contribuir para essa questão.

# 3

“ A PERSON WHO NEVER MADE A MISTAKE ”  
NEVER TRIED ANYTHING NEW

- ALBERT EINSTEIN



INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO A PARTIR DE  
PESQUISA DE PROSPECÇÃO NA GESTÃO DE DESIGN

Este capítulo apresenta uma articulação teórica dos temas apresentados no capítulo anterior, no qual se apresentou a fundamentação teórica sobre a pesquisa de prospecção, sua definição e termos utilizados, bem como a importância da construção de cenários futuros a partir das mesmas, seguido da abordagem quanto aos níveis da gestão do design e a inovação, dando relevância a inovação guiada pelo significado e modelos similares relacionados à pesquisa.

A base teórica tratada forneceu os subsídios necessários para gerar as análises e associações entre os temas, de forma a construir os diretrizes preliminares a que se pretende. Assim, neste capítulo se coloca o que foi visto de forma analítica e sistematizando o tema de pesquisa sob o ponto de vista pretendido, buscando-se formar uma base conceitual para as etapas posteriores, com a correlação dentro dos temas de interesse, de modo a gerar os requisitos finais, objetivo deste trabalho.

### 3.1 GESTÃO DE DESIGN, PESQUISA DE PROSPECÇÃO E INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO

Segundo Carreira (2016), a inovação de significados e o “conseguir projetar um significado” em uma oferta no mercado, exige o entendimento dos valores que circulam na sociedade, na cultura, nos bens e, por fim, na mente dos consumidores. Para isso, a inovação é colocada como resultado de um trabalho receptivo às tendências, em que as boas empresas são suas observadoras perspicazes (KELLEY, 2001; DAROS, 2013). Liebl e Schwarz (2010) colocam estes temas em paridade, ao afirmar que inovação e estudo das tendências são fatores para ganhar e manter vantagem competitiva.

Segundo Salerno (1999) e Quandt et al. (2015), a inovação é um conceito econômico e só se realiza no mercado. Por outro lado, a pesquisa de prospecção por sua vez, só parte do mercado, uma vez que a mesma se baseia no espírito do tempo, que ajuda a reger o consumo. Assim entende-se que ambos os temas dependem do mercado e do consumo, seja no início (pesquisa prospectiva) ou seja no final de seu processo (inovação).

A pesquisa prospectiva, conforme a posição de diversos autores vistos, deve ser considerada como uma parte necessária à gestão do design, pois ela pode contribuir para a inovação em geral e em especial para a inovação de significado. Para isso, a



gestão de design deve estar vinculada ao monitoramento das tendências e à sua aplicação estratégica, para a identificação de oportunidades de negócios, o planejamento de produtos, a gestão de marcas e de processos de inovação (CALDAS, 2004).

Do ponto de vista estratégico, gestão de design, pesquisa prospectiva e inovação de significado, convergem para o mesmo horizonte, demonstrando uma relação importante, pois contribuem para a formação da competência central (MOZOTA, 2003, KISTMANN, 2004, LOCKWOOD, 2008; MAGALHÃES, 1997), pois o próprio valor estratégico que pode ser aumentado ou mesmo construído.

Apesar do metaprojeto ser uma fase pré-projetual que se inicia no nível estratégico de design, é relevante que se comente novamente que mesmo o nível estratégico tem seus sub níveis de atuação, como Mozota et al. (2003; 2011) sustenta. Embora o design estratégico seja visivelmente mais atuante na fase metaprojetual, como visto na posição de diversos autores (SCALETSKY, 2016; LOCKWOOD, 2009; ALBUQUERQUE, 2016; MOZOTA, 2003) para sustentar os objetivos do nível estratégico, também se realizam as fases funcionais-táticas e operacionais dentro do mesmo.

A atuação intelectual dialética dos designers, ao refletirem sobre as tendências sociais a respeito do mundo que é e o mundo que poderia ser (MARGOLIN, 2007), impacta nos novos produtos, criando novos valores sociais, abstrações e sínteses mentais (POMPEU, 2016; MARQUES, 2014; LIEBL, SCHWARZ, 2010; JAYME, 2009; KELLEY, 2001), pela materialização do *Zeitgeist* (espírito do tempo). Pompeu (2016) e Mozota (2003) destacam que os estudos de tendência atuais têm por característica o aspecto interpretativo do designer e sua gestão, interferindo a partir disso nas mudanças dos comportamentos e atitudes das pessoas.

### 3.1.1 Do ponto de vista estratégico

Segundo Mozota (2011) e Jayme (2009) é no nível estratégico do design que se buscam oportunidades para a inovação, captando-se tendências. Destaca-se aqui então a procura da pesquisa prospectiva dentro do design estratégico, se tratando de uma relação importante para a continuidade deste estudo.

Quanto à classificação das tendências pelo seu ciclo de vida (LIEBL e SCHWARZ, 2010), a gestão de design deve estar atenta a ambas também, mas principalmente em detectar a fase da transgressão antes da normalização, porque é nesta fase inicial que se sai na frente para a geração de inovações, que os concorrentes podem nem ter detectado ainda.

Nota-se que as macrotendências e principalmente as tendências fundacionais e *megatrends* devem estar no foco da gestão de design, especialmente no plano



estratégico, já que são movimentos amplos e de longa duração, são fortes correntes socioculturais, que influenciam as sociedades, a cultura e o consumo (CALDAS, 2004). Já, as micro tendências, devem ser acompanhadas com proximidade, porque, às vezes, consistem em primeiros sinais que podem ganhar espaço e evoluir para uma macrotendência importante. Em geral, estes também são relevantes, apesar de auxiliarem mais em inovações incrementais, impactando mais os planos funcionais e operacionais.

Algumas poucas empresas, tratadas como exceção, tem dentro de sua organização pessoas, ou mesmo um departamento, fazendo pesquisa prospectiva. Dentre a literatura levantada, destaca-se: *Shell Planning Group, Deutsche Bank Research, Toyota Gendai, STRG da Daimler, Volkswagen Future Research* (RUFF, 2015). Ou então o departamento é um pouco menor e está atrelado a marketing com denominação baseada em “inovação” ou “design de futuro”. Ruff (2015) também aponta essas poucas empresas: *Deutsche Telekom, PhilipsDesign, BMW Institute, Audi Trend and Market research*. Por serem estruturas mais robustas, e certamente mais onerosas, ainda não são muito utilizadas pelas organizações.

Contudo, independente da complexidade organizacional que se apresenta, as pesquisas prospectivas são fontes de rico material para os designers e seus processos de criação, como já visto na literatura, especialmente do ponto de vista do design estratégico. Pesquisas prospectivas de resultados acadêmicos voltados à prática e focada em ajudar os gestores em fazer uma varredura do ambiente futuro para gerir decisões estratégicas, como também Liebl e Schwarz (2010) sugerem, trazem uma visão mais em longo prazo, mais adequadas as inovações de significado.

É importante o entendimento da técnica de construção de cenários futuros para o processo de detecção e posterior aplicação dos resultados da pesquisa prospectiva, criando possíveis visões de futuro para decisões estratégicas. Neste sentido, o designer assume um papel chave porque é ele que, a partir dos possíveis cenários, vai gerar propostas estratégicas e construí-las na prática, gerando soluções de produtos e serviços (LIEBL, SCHWARZ, 2010).

O Início deste processo é o conhecimento das macrotendências, sendo que a montagem dos cenários decorre delas, constituindo-se uma atividade estratégica. Entende-se que o designer deve participar ativamente do processo do conhecimento das macrotendências, das quais a montagem dos cenários futuros é decorrência, bem como seus possíveis desdobramentos, visando inovações de significado. Burdek (2010), porém, destaca que faltam novos métodos na gestão design para assumir a pesquisa prospectiva dentro de seu guarda-chuva. Nesse ponto fica claro a relevância da discussão metodológica para ambos, gestão de design e pesquisa prospectiva.

As contribuições dos autores quanto ao método estão principalmente apoiadas na construção de um “lastro” como a busca de síntese das ideias, conceitos e resultados, equilibrando criatividade com rigor metodológico, enfatizando assim o processo dentro da produção de pesquisas prospectivas (CALDAS, 2004).

Os processos variam em termos de seus aprofundamentos e resultados, mas as macroetapas não fogem muito das apresentadas por Gonçalves (2012) e Kim et al. (2011), que são, resumidamente: recolha da informação; edição do material; interpretação e análise; desenvolvimento das previsões de tendências e comunicação das mesmas.

Do ponto de vista da inovação de significado, onde se enxerga um futuro mais distante, esses dados podem ser obtidos a partir de grupos de pessoas que estão sempre atentos às novidades, adeptos da mudança e inovação. São os *Trend Followers* e os *Early Mainstreamers*. Além desses, consideram-se também pessoas que inspiram esse grupo, os *Trendsetters*, também chamados *Trend Creators*, por não se importarem com o que as outras pessoas pensam/acham (VEJLGAARD, 2008).

Quanto aos pontos de partida para se gerar a inovação, a inovação de significado não é normalmente puxada pelo mercado, já que não se baseia em necessidades explícitas. A partir da revisão teórica, vê-se que seus gatilhos não são por modo de uso ou forma e tão pouco é baseada em tecnologia por si só (RAMPINO, 2011; BRUCE, BESSANT, 2002), apesar de a mesma ser necessária para algumas rupturas.

Dentro das divisões propostas por Schiffman e Kanuk (2000), a inovação guiada pelo significado também não é orientada para a empresa e nem para o produto, é sim orientada para o consumo, como já visto anteriormente. Assim a inovação de significado não possui pontos de partida e nem orientação bem definidos, porque depende de interpretações e de compreensão das sutis dinâmicas que ocorrem nos modelos socioculturais, resultando na proposição de novos significados.

Pode-se dizer então que a referida inovação, ao depender dos modelos socioculturais, depende diretamente também das pesquisas prospectivas, já que esta fica calcada exatamente nesse entendimento. Demonstra-se assim então a importância do uso das pesquisas de futuro para gerar inovações guiadas pelo significado, convergindo os temas.

Do ponto de vista tecnológico, foi visto que a tecnologia por si só não é fator determinante para a inovação de significado. Parece então inegável que a mesma também não é resposta direta para as tendências que venham a ser detectadas. Assim como visto em Verganti (2011, 2012), uma vez que consumidor nunca solicita substituição de tecnologia e sim demandam soluções para necessidades, novas ou latentes, a tecnologia é apenas uma via para se realizar essas demandas e, por vezes, necessária para se ultrapassar algumas barreiras.

Na fundamentação teórica ressaltou-se a importância da construção de cenários futuros, sejam eles prescritivos ou preditivos, não só para a pesquisa prospectiva, mas para a geração de inovação também. Por meio de equipes interdisciplinares que envolvem pessoas da gestão estratégica da organização, formam-se possíveis “visões” de futuro e dentro destes contextos a inovação de significado é uma possível implementação, ou várias, que satisfazem aquela visão. Também pela visão de Kistmann (2014), na qual inovar é criar novos cenários, pode-se então afirmar, novamente, a inter-relação destes temas.

Quanto à linha de pensamento de vários autores anteriormente sobre os referidos temas aqui tratados (MOZOTA, 2003; ALBUQUERQUE, 2016; KISTMANN, 2001; BURDEK, 2010), a respeito da importância estratégica do design dentro das organizações, ficou aparente que a inovação guiada pelo significado também emerge dessa relação. Uma vez que Quandt et al. (2015) apontam que a inovação vai além dos aspectos comerciais, financeiros e técnicos, envolvendo dimensões como estratégia, cultura e estrutura e processos organizacionais.

Assim podemos considerar que ambos os temas, prospecção, design e inovação de significado, estão intimamente conectados e só acontecem quando pensados estrategicamente por toda a organização. Favorecendo também com que assim o design se torne a competência central defendida por Mozota (2003), Kistmann (2001) e Lockwood (2009).

Outra ótica dentro deste mesmo tema, é que o próprio design contribui também para o aumento do valor estratégico de uma empresa, já que o mesmo pode contribuir incorporando a identidade, os objetivos e os valores da empresa.

Para Albuquerque (2016) o designer é visto como o empreendedor das futuras inovações, por isso é chamado de designer estratégico pelo referido autor.

Contudo, alguns autores (CASENOTE, VAN DER LINDEN, 2017; VERGANTI, 2008) identificam uma lacuna na literatura: a mesma não descreve como é a identificação de oportunidades preliminares à geração de ideias, dentro desse processo. Ao unir os temas sob esta ótica do processo, fica claro que reside justamente no ponto inicial do processo, o potencial para a inovação de significado, já que a mesma trata de questões intangíveis e não explícitas (VERGANTI, 2012; BURDEK, 2010; RAMPINO, 2011; DAROS, 2013; RONCALIO, 2015). Por conseguinte, a gestão de design também deve focar, dentro de seu processo, no começo, a partir de onde as ideias são geradas. Da mesma forma também como defende os autores Celi e Rudkin (2016) e Celaschi e Celi (2015) em seus trabalhos sobre o *advanced design* (ADD).

Perante esse tema, que demonstra a incerteza como fator dominante, Albuquerque (2016) e Lockwood (2009) apontam que a gestão orientada pelo design combina o *mindset* de negócios e o *mindset* criativo. O que permite certo pragmatismo alinhado

ao olhar de oportunidades, ao mesmo tempo apresenta uma atitude criativa e empreendedora, permitindo a abertura ao risco. A *design-minded organization* é considerada uma gestão facilitadora de inovações. Esta afirmativa é feita porque a gestão orientada pelo design aceita a exposição aos riscos, resultados em longo prazo e valoriza a experimentação. Estes fatores são considerados como atitudes que podem levar a resultados inovadores para diversos outros autores também (MOZOTA, 2011; VERGANTI, 2011; CHRISTENSEN, 2002; KELLEY, 2002).

Juntamente com a pesquisa prospectiva, existem outras técnicas e métodos para anteceder os anseios dos consumidores, que podem ser analisados conjuntamente, visando a construção dos cenários futuros para inovações de significado. O design estratégico, além da pesquisa prospectiva, deve estar atento também aos sinais fracos, ou indícios antecipativos, à inteligência de mercado e seus termos vizinhos (Inteligência Competitiva, Inteligência Estratégica Antecipativa, Inteligência Empresarial e Inteligência Empresarial Estratégica), à prospecção tecnológica e às informações decorrentes de grande volume de dados originados no mercado, como os *big datas*.

### 3.1.2 Do ponto de vista funcional tático

A inovação de significado, como as demais, só pode ser entendida como um processo (CASENOTE, VAN DER LINDEN, 2017; CARVALHO et al., 2011; TIDD et al., 2008; FIALKOWSKI, 2017), por isso, seguindo outras formas de abordagem, deve ser chamada de gestão da inovação. Conforme Caldas (2004) também existe a necessidade de um método. Este processo não possui dados quantificáveis, fazendo com que a incerteza domine, sendo necessário um novo sistema de desenvolvimento e um processo de apoio a esse tipo de inovação (SALERNO, 1999). O autor (ibid.) também aponta que, nas inovações guiadas pelo significado, a valoração dos projetos não pode só tratar dos riscos, mas também das oportunidades inerentes ao mesmo.

Por outro lado, Cietta (2017) defende que o sucesso no mercado de hoje depende do modelo de negócio da empresa. Ou seja, do modo como se responde às mudanças e com isso verifica-se a importância de contextualizar essas inovações de significado em um modelo de negócio adequado a essa nova realidade, entendendo o resultado como produtos criativo-híbridos.

Assim, vemos que ambos os temas dependem de uma gestão, ou seja, um conjunto organizado de atividades que acontecem em momentos diferentes ou concomitantemente, a prospecção e a inovação. Logo, ao se unir as pontas da pesquisa prospectiva para gerar inovação de significado, a gestão de design deve estar com essas entradas e saídas explicitados e intrínsecas em seu processo.

Quanto às empresas que fornecem pesquisa de prospecção e seus cadernos de tendências, gerados como resultados, salienta-se sua relação com a gestão de design, uma vez que este material é comprado e usado como *input* e inspiração para a geração de conceitos futuros pelo designer. No entanto, como são adquiridos por muitas empresas, permitem apenas uma inovação incremental, que pode ter como resultado novos significados. Portanto, a gestão de design deverá prever em suas atividades essa etapa, a fim de aplicar sistematicamente esta ação, com vistas a estimular a inovação de significado.

Por meio do conceito de *Business-driven-innovation*, defendido por BATTISTELLA et al. (2012), que coloca a questão de que toda a empresa deve abraçar a causa da significação para a inovação, esta questão do processo se torna mais importante ainda. Por esse modelo, a busca da inovação sairia das fronteiras da gestão de design e atuaria dentro do processo organizacional geral, esta visão influenciaria as atividades de todos os departamentos da empresa.

Complementando este ponto, Burdek (2010) afirma que o design não pode ser entendido como apenas o projeto do produto isolado, mas como um pensamento e ação sistemáticos que explora o jogo em conjunto de todos os elementos de uma empresa: seus produtos, seus serviços e suas instalações. A inovação também é entendida pelos autores vistos (CASENOTE, VAN DER LINDEN, 2017; CARVALHO et al., 2011; TIDD et al., 2008; FIALKOWSKI, 2017) como um processo, por isso chamada de gestão da inovação. Assim, vemos que ambos os temas dependem de uma gestão, ou seja, um conjunto organizado de atividades, dentro do design, que tem a inovação como principal resultado. Neste ponto, Gui Bonsiepe (1999) vai além e fala da dimensão do design como dentro da categoria da gestão da inovação.

Para, inovações radicais, nas quais a inovação de significado normalmente está inserida, é necessário um sistema de gestão mais flexível, chamado de terceira geração, que não dependem de uma estrutura sequencial e trabalha com etapas em paralelo (CASENOTE, VAN DER LINDEN, 2017). Verganti (2008) também aponta que a pesquisa feita em rede e coletiva é a mais adequada para este tipo de inovação. Por consequência, podemos entender que as práticas da inovação aberta e da multi e transdisciplinaridade dentro da gestão de design, são mais importantes ainda para gerar inovação de significado.

### 3.1.3 Do ponto de vista operacional

O design operacional pertence à linha de frente da responsabilidade da realização da solução a ser ofertada no mercado, e esta oferta é a formadora da identidade da empresa, percebida primeiramente de fora, pelos consumidores (MOZOTA, 2003; KISTMANN, 2004). Neste ponto, Liebl e Schwarz (2010) também apontam que é

importante esta discussão estratégica incluir tanto o design como a pesquisa prospectiva. Uma vez que a partir dela são deflagrados processos de mudança a médio e longo prazo sobre cuja base se definirá e se decidirá os desenvolvimentos futuros e, objetiva a inovação de significado.

Outra forma encontrada, é por meio do comércio dos cadernos de tendências, que são atualizados a cada temporada da moda, oferece apenas sugestões a curto prazo, fomentando inovações mais de cunho incremental, relacionadas principalmente ao design operacional.

Quanto à natureza da informação gerada pelos institutos de pesquisas, observatórios e até internamente em algumas empresas, são os resultados conceituais ou de referência, os mais relevantes para a gestão de design. Esses contêm material com o objetivo de transmitir conceitos e temáticas-chave, dependentes de uma coleta de informação ao nível social, cultural, econômico, político e artístico (GONÇALVES, 2012). Com isso, a sua relação com os níveis do design fica mais restrita ao operacional.

Os outros tipos de resultados, como os cadernos de cor, têxteis, de materiais, amostras, padrões e os já aplicados para determinados setores (moda, cerâmica, beleza, interiores, moveleiro), são ainda menos relevantes. Dá-se desta maneira porque os referidos materiais citados aqui, no fundo possuem tendências conceituais e de referência maiores por trás dos mesmos. Esta informação já foi decodificada pelas empresas fornecedoras de pesquisa, adequando-as ao setor cliente, com a qual se quer comercializar o material (JAIME, 2009).

Apesar da literatura também identificar essa necessidade, não aponta precisamente métodos específicos para tal (FIALKOWSKI et al., 2017). Soma-se a essa lacuna também, o fato de que o processo de gestão da inovação também não descreve como ocorre a identificação de oportunidades preliminares e a geração de ideias (CASENOTE, VAN DER LINDEN, 2017).

Norman (2008) nos leva a entender que os reconhecimentos das inovações de significado estão presentes no nível comportamental e, principalmente, no nível reflexivo de percepção, proposto pelo autor. Já que neste nível é que entendemos a percepção de valor de um produto sendo modificada, não é mais o preço em si, mas o significado que o produto representa e seu sentido de identidade, valorizando, ou não, a experiência que se torna importante. Por conseguinte, podemos entender também, que nesse nível trabalham as pesquisas prospectivas, já que as mesmas devem entender as sutis dinâmicas psicossociais ao perceber as tendências. Assim os dois temas parecem cada vez mais estar em colaboração, apesar de haverem poucos estudos acadêmicos a este respeito na literatura (FIALKOWSKI et al., 2017).

Quanto aos pontos de partida para se gerar a inovação de significado, foi visto que normalmente não são puxadas pelo mercado, já que não se baseiam em necessidades

explicitas. Também seus gatilhos não são por modo de uso ou forma. E tão pouco são baseados em tecnologia por si só, apesar de a mesma ser necessária para algumas rupturas, inaugurando novas rotas tecnológicas. Dentro das divisões propostas por Schiffman e Kanuk, (2000), a inovação de significado também não é orientada para a empresa e nem para o produto, é sim orientada para o consumo. Isso porque trata do que é novo na percepção do consumidor, quando o consumidor “julga” como novidade.

Dessa maneira, fica evidente então que a inovação de significado não possui pontos de partida bem definidos e nem orientação clara, já que ambos dependem de interpretações e de compreensão das mudanças socioculturais, resultando na proposição de novos significados. Novamente vemos aqui que a gestão de design, dentro deste contexto, deve atuar com alto grau de incerteza.

Nas atividades de design, a sua retórica visual (BONSIEPE, 2015) pode ser muito útil ao ser utilizada no ADD, uma vez que as possíveis inovações de significados poderão ser facilmente visualizadas e “tangibilizadas” por meio da visão semântica que o designer pode expressar. Assim a gestão de design também deve se preocupar em usar as ferramentas criativas adequadamente, como *sketches*, esquemas, *storyboards*, *moodboards* e *mockups* para defender e dar continuidade das ideias perante a empresa, principalmente nesta fase do projeto.

#### 3.1.4 Síntese dos conceitos

Foi visto que a gestão de design é dividida em níveis estruturais, e que estes são geridos a partir de como o design se conecta com a organização, é o desdobramento do design dentro da empresa (BEST, 2010; MAGALHÃES, 1997; MOZOTA, 2003).

Assim, visto que o design não pode ser entendido como apenas o projeto do produto isolado, mas como um pensamento e ação sistemáticos (BURDEK, 2010), a organização do design dentro das empresas deve prever seu desdobramento para o desenvolvimento da estratégia do negócio, sendo este o papel da gestão de design. Dessa forma, quando se pensa em gestão de design para gerar inovação de significado, a partir da pesquisa prospectiva, é mandatório analisar a gestão sob esses prismas.

Aqui neste subcapítulo então, deu-se a correlação destes temas. Para o melhor entendimento desta relação, a partir do Quadro 2.3 visto no capítulo anterior de fundamentos, continua-se agora o mesmo, adicionando-se os conceitos analisados e sintetizados deste capítulo, formando o Quadro 3.1 a seguir.

DESIGN ESTRATÉGICO

FUNCIONAL/TÁTICO

OPERACIONAL



<b>Dimensão da pesquisa prospectiva</b>	<i>Corporativa:</i> design usando da pesquisa prospectiva para garantir vantagem estratégica	<i>Negócios:</i> design usando do resultado da pesquisa prospectiva e envolvendo todo o negócio	<i>Projeto:</i> operação do design para garantir o uso da pesquisa prospectiva nos seus resultados
<b>Dimensão da inovação de significado</b>	<i>Corporativa:</i> design promovendo a inovação para garantir vantagem estratégica	<i>Negócios:</i> design usando do resultado da pesquisa prospectiva para desenvolver inovação de significado, envolvendo todo o negócio	<i>Projeto:</i> operação do design para garantir o andamento do projeto de inovação
<b>Promoção da pesquisa prospectiva</b>	Processo por meio da procura, conhecimento e interpretação das pesquisas prospectivas, formulando-se possíveis cenários para amparar decisões estratégicas de futuro. O design estratégico deve participar da construção desses, já que o mesmo será seu principal interprete.	Define as ações gerais de impacto no design do ponto de vista dos dados da pesquisa prospectiva.  Também gera o planejamento de ações no nível operacional.	Processo por meio da “tangibilização” dos possíveis conceitos gerados nos níveis anteriores, mesmo que sejam apenas em nível de <i>sketches</i> e <i>mockups</i> típicos do início do processo.
<b>Promoção da Inovação guiada pelo significado</b>	Processo por meio da interpretação e previsão (cenários futuros) que não vêm diretamente dos usuários, mas é gerada a partir da interpretação de perfis psicológicos, culturais e sociais e tendências de comportamento, nos quais os consumidores estão imersos. Toda a empresa deve “abraçar” a busca pela significação, como o modelo <i>Business-driven-innovation</i> (BATTISTELLA et. al., 2012) – no qual a busca pela inovação permeia todos os processos da empresa e o design estratégico é seu principal fomentador.	Processo por meio da junção dos resultados do processo no nível estratégico, baseados em observação e previsão, para gerar o planejamento de ações no nível operacional, construindo-se conceitos a partir dos cenários delimitados. Aqui as atividades são planejadas com o intuito de prover e organizar as primeiras ideias a partir dos resultados das pesquisas, assim como organizar os recursos para dar andamento nas mesmas, dentro da visão estratégica estipulada.	Processo por meio da “tangibilização” das ideias geradas nos níveis anteriores, mesmo que sejam apenas em nível de <i>sketches</i> e <i>mockups</i> típicos do início do processo, mas já são uma aplicação mais direta em termos de resultado de design para o mercado.
<b>Papel do designer para a pesquisa prospectiva</b>	O designer estratégico representado dentro da alta direção da empresa como “tradutor” auxiliar da pesquisa prospectiva. Pode atuar diretamente como pesquisador em estudos de futuro ou como solicitante dos estudos prospectivos.	Designer como líder interdisciplinar participativo na formação da rede de conhecimento advindos de pesquisa prospectiva, interpretação e criação de cenários. Assim	O designer como executor de conceitos de design em consonância com os resultados da pesquisa prospectiva e das decisões

	Participa da contratação de cadernos de tendências e/ou institutos de pesquisa.	atuando também como agente integrador.	estratégicas a partir das mesmas.
<b>Papel do designer para a inovação guiada pelo significado</b>	Papel desempenhado pela alta direção que deve ter o design representado nela. Designer como intérprete de uma rede de conhecimento em que os parceiros externos não sejam apenas fornecedores de conhecimento e soluções, mas provedores de argumentos e interpretações novas, num diálogo interativo contínuo. Assim buscando a inovação de significado.	O designer como líder participativo na formação da rede de conhecimento advindos de pesquisa prospectiva, interpretação e criação de cenários. Assim atuando também como agente integrador entre diversas áreas da empresa, reforçando seu caráter interdisciplinar.	O designer como executor de conceitos de design que possam vir a ser inseridos no mercado ou mesmo criar novos mercados.

**Quadro 3.1: Síntese dos níveis da GD para a inovação de significado a partir da pesquisa prospectiva.**  
 Fonte: a autora com base em Fialkowski e Kistmann (2018b) e Fialkowski et al. (2018).

Nota-se pelo Quadro 3.1 visto, a importância do design estratégico e, conseqüentemente, da gestão orientada pelo design, como facilitadora das inovações de significado por meio das pesquisas prospectivas.

Ainda é relevante comentar outras questões periféricas, mas não menos importantes. Uma delas vem dos autores Manzini e Vezzoli (2002) que foram citados na fundamentação teórica da gestão de design por conta da sustentabilidade, na qual o designer deve se preocupar com todo o ciclo de vida do produto e até seu reaproveitamento, dentro da visão da economia circular. A inovação de significado também deve prever esta questão, até porque “dar significados” a uma oferta também pode envolver a comunicação de uma preocupação ecológica e de sustentabilidade, valorizando-se assim a entrega e a marca, perante o consumidor.

Após a fundamentação teórica e posterior análise das relações constantes nos subcapítulos anteriores, é importante delimitar quais as principais dimensões tratadas na literatura. Estas são as dimensões que tangem as três áreas de interesse aqui: inovação de significado, gestão de design e pesquisa prospectiva.

Esse entendimento foi obtido como resultado de um *mind map*<sup>1</sup> e serviu para a organização das ideias e também para a própria comunicação do resultado, pois a criação de valor do desenho pode permitir maiores conexões e provocações ao raciocínio que somente palavras (Figura 3.1).

<sup>1</sup> Buzan (2005) desenvolveu no final da década de 60 a técnica que chamou *Mind Map* (Mapa Mental), que procura criar visualmente o registro de fatos e ideias de uma forma estruturada, favorecendo o significado do conteúdo e visando ao aprendizado e não apenas à memorização.



O termo *Fuzzy Front-end*, quando citado, também se enquadra na referida dimensão, uma vez que o mesmo, como visto na fundamentação teórica, também se refere à fase pré-inicial do projeto. Consequentemente, coloca-se se referindo ao início do processo de desenvolvimento do projeto.

Assim, apesar de haver várias questões dentro de cada dimensão destacada, sabe-se que estas são as mais presentes, citada em todas as relações estabelecidas, de acordo com a literatura estudada. Estas dimensões serão levadas para serem contrapostas com os modelos similares e assim pode-se ter uma relação comparativa com as mesmas, perfazendo o estudo completo, como pretendido para gerar as diretrizes.

### 3.2 AVALIAÇÃO DOS MODELOS SIMILARES PERANTE FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir das dimensões identificadas anteriormente, apresenta-se a seguir uma relação do que foi encontrado nos modelos similares a respeito, analisando assim mais a fundo, a pertinência de cada obra para esta pesquisa. Esta avaliação reforça o que já foi visto na fundamentação teórica, completando-a com a visão de outros autores. A partir da mesma, ainda podem surgir pontos diferentes dos levantados anteriormente. A seguir, no Quadro 3.2.

Obra similar	NA ESTRATÉGIA	PROCESSO	MERCADO	CENÁRIOS FUTUROS
1. JAYME, M. E. M., 2009	Sim, aponta a importância do design estratégico e do envolvimento deste nas decisões estratégicas da empresa	Considera que a pesquisa de tendências deve estar inserida no processo de design, mas não especifica este	Sim, busca o acompanhamento contínuo das tendências buscando o aumento da competitividade no mercado	Sim, a autora cita a importância da construção de cenários no nível do design estratégico
2. BACK, S., 2008	Sim, a autora considera as macrotendências dentro do planejamento estratégico	Monitoramento: tendência é influência, é para inovações incrementais, tecnologia pesa e importância social e ambiental	Sim. O objetivo da pesquisa prospectiva é a minimização das incertezas no mercado, compreendendo os cenários futuros	Sim, compreender os cenários futuros para minimização das incertezas
3. PETTERMAN, 2014	Pesquisa de tendências como dado estratégico	O foco da obra não é falar sobre processo	Design usando pesquisa de tendências para atender ao mercado	Não diretamente, mas fala do designer como criador do futuro

4. MONÇORES e MENDONÇA, 2015	Pesquisa de tendências como dado estratégico	Foca no potencial do uso das tendências dentro processo de design, mas não especifica o mesmo	Cita a distância entre mercado e academia	Não diretamente, mas fala do designer como criador do futuro
5. RUFF, 2015	Inovação e pesquisa prospectiva integrados à estratégia e indo além, envolvendo toda a organização	Pesquisa de tendências em si e de avaliação de ideias a partir delas, mas não o correlaciona com design, apesar de mencionar a importância	Pesquisa prospectiva para garantir a sobrevivência e o sucesso da empresa em longo prazo no mercado	Os cenários podem levar as organizações a criação e desenvolvimento de novos negócios
6. CELI E RUDKIN, 2016	Fica apenas subentendido que os temas devam acontecer no nível estratégico	Processo do ADD no qual a entrada é por pesquisa prospectiva, mas a sua saída frequentemente desconhecida	ADD apresenta projetos na ausência de solicitação do mercado tradicional;	Entrada para o processo do ADD
7. WOOD et al., 2008	Não fala. Só fala do design estratégico para a escolha das tendências a se seguir	Processo baseado nos sinais do mercado para orientar esteticamente	Atender ao mercado com uma proposta estética, desenvolvida por design, condizente com o futuro	Não, apenas consideram cenário relativo às preferências estéticas do futuro
8. CELASCHI et al. 2012	Mudança do design de função para propósito, impactando diretamente na estratégia	Fica subentendido que o processo de design deve ser renovado	Desenvolvimento de práticas para apoiar criação de valor no mercado pelo ADD	Considera como ferramenta dentro do processo de criação de valor pelo designer
9. CASENOTE e VAN der LINDEN, 2017	Não fala diretamente, cita que a oportunidade é estudada pela alta gestão apenas	Apresenta o modelo FE3, que favorece a visualização de processos que antes eram feitos apenas intuitivamente	Cita que os impulsos para o desenvolvimento podem ser o mercado (tendências e sazonalidade)	Não diretamente, mas fica subentendido que futuros cenários podem ser impulsos para iniciar o processo proposto
10. FRANZATO, 2011	Design como elemento estratégico nas empresas	Modelo teórico do processo de inovação dirigido pelo design	Garantir a construção da empresa contemporânea e sua inovação, garantindo-se assim no mercado futuro	Em termos, trata da construção de cenários de atuação competitiva da empresa para a inovação
11. DAROS, 2013	Fica subentendido que os temas devam acontecer no nível estratégico de design também	O foco não é falar do processo de design usando da pesquisa prospectiva, mas contribui nesse quesito uma vez que aplica o referido método para gerar	Define que a pesquisa prospectiva exige a compreensão de situações complexas de mercado atual e futuro, exigindo a participação de	Sim, a autora cita a importância da construção de cenários e inclusive aplica a técnica como uma etapa do método

possíveis inovações como método	equipes multidisciplinares	para gerar inovação pelo designer
------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------

**Quadro 3.2: relação das principais dimensões encontradas com os modelos similares estudados.**

**Fonte: a autora, 2017.**

Praticamente todos os autores consideram que no processo de design para se gerar inovação, a questão estratégica é crucial. Franzato (2011) coloca a importância do envolvimento da administração como essencial para que ela possa se expressar conscientemente no momento da decisão.

Back (2008), Monçores e Mendonça (2015) e Pettermann (2014) ainda apontam a pesquisa de tendências como dado estratégico, e Back (2008) complementa que é na estratégia onde se reconhecem as macrotendências. Neste ponto, Ruff (2015) vai além e diz que estes termos devem estar envolvidos em todos os níveis da organização.

Quanto a reconhecer a importância de novos processos para se amparar a gestão de design ao desenvolver inovações, a partir de pesquisas prospectivas, é reconhecido como ponto importante para todos os autores. Monçores e Mendonça (2015) e Pettermann (2014) e trazem a mesma discussão, um reforça o outro sobre a importância do processo de design prevendo a pesquisa prospectiva, e destacam que a literatura tem esta lacuna. Casenote e Van der Linden (2017) defendem que os processos de inovação e de desenvolvimento de novos produtos são indissociáveis e que os especialistas em inovação não o são especificamente em algum produto ou área, mas sim são bons conhecedores do processo de design. Franzato (2011) fala que o processo deve ser fluido e as fases ficam em uma relação de conexão íntima entre si. Pesquisa e projeto mesclam-se no metaprojeto de maneira insolúvel.

Também Celi e Rudkin (2016) apontam a necessidade de processos de design mais avançados, na busca por inovações disruptivas e radicais. Segundo os autores, isso acontece fora das esferas produtivas usuais ou em diferentes contextos geográficos e culturais.

Todos os autores também concordam que o mercado é o objetivo final do processo, atende-lo e se diferenciar nele, garante o futuro da organização e seu sucesso. Casenote e Van der Linden (2017) ainda consideram que a saída do processo de inovação também pode vir do mercado, mesmo que não explicitamente. Neste sentido Celashi et al. (2012) fala da importância da mudança de motivação de compra do consumidor, considerando toda a vida do mesmo, fazendo com o designer pense em todo o ciclo de vida do produto.

Vale a pena destacar que para Celi e Rudkin (2016) a inovação de significado é sem mercado, pois não tem um pedido claro aos designers. Franzato (2011) reforça o discurso e coloca que os processos de inovação dirigida pelo *design* não visam resolver problemas pontuais, são geralmente impulsionados por uma inquietude da empresa

para a inovação, que normalmente não se traduz em um pedido claro, por isso também é adequado a inovações de significado.

Quanto à técnica de construção de Cenários futuros, praticamente todos os autores também a citam. Só Petterman (2014), Monçores e Mendonça (2015) e Wood et al. (2008) não comentam diretamente a respeito. Franzato (2011) aponta que a construção de cenários permite identificar novas possíveis trajetórias da inovação e é a partir desta fase que são concebidos os conceitos de projeto. Já Daros (2013) aponta que o desenvolvimento de visualizações e artefatos propositivos a serem compartilhados com os atores envolvidos no processo, pode ser uma valiosa contribuição do designer a esse processo também. Aperfeiçoando assim a própria inovação e aumentando as suas chances de sucesso quando de sua implementação.

Outros temas relevantes constantes nos modelos similares e que também constavam na fundamentação teórica são:

- A questão da interdisciplinaridade é trazida por quase todos os autores, no qual as equipes de trabalho multifuncionais, a reunião de pessoas de culturas diferentes, a interação entre funções, *job rotation* e internacionalização, são fontes ricas para o processo. Celi e Rudkin (2016) apontam que o designer deve ter flexibilidade para envolver e mediar com as diversas partes interessadas envolvidas no futuro projeto.
- Mudança do design centrado no usuário para o cocriação. O usuário não pode ser visto como consumidor passivo, deve ser visto como ator no processo. O resultado é um movimento de projetar para projetar com os clientes. (CELASCHI et al., 2012). Franzato (2011) fala da transdisciplinaridade: estes processos necessitam da contribuição dos especialistas de diversas disciplinas. Cabe aos *designers* mediar. Ruff (2015) fala da cooperação e até co-criação com os fornecedores, para garantir que soluções “de fora da desta indústria” possam ser aplicadas.
- A necessidade da mudança do processo acontece no contexto atual porque a pesquisa prospectiva carrega consigo um conhecimento coletivo, as realidades individuais são multiplicadas e misturadas, criando mudanças significativas. As fronteiras entre as disciplinas e culturas estão indefinidas abrindo espaço para perspectivas alternativas. Fazendo com que o design deva se reinventar e adaptar seu processo (CELI e RUDKIN, 2016).
- Celi e Rudkin (2016) inserem a questão de que os designers têm uma habilidade natural para criar um diálogo com todos os atores envolvidos em um projeto. Atuando como componente chave, pois é o lado visionário do projeto, orientado mais por possibilidades do que restrições (CELI, RUDKIN, 2016; DAROS, 2013). Sobre esse ponto Franzato (2011) cita Celashi (2008) apontando o designer como



uma “dobradiça” entre os diversos atores envolvidos (FRANZATO, 2011). Franzato (2011) também cita a questão do diálogo que deve ser intra organizacional e no qual o design é determinante, pois viabiliza este criando *outputs* visuais que são facilmente entendíveis e discutíveis pelos atores, como os cenários e os conceitos projetuais.

- A construção de protótipos prévios como pré-requisitos, garante agilidade e a realização de testes iniciais que garantirão o desenvolvimento das ideias. Principalmente nesta fase de maior incerteza, típica do início do projeto, ajuda a criar alianças porque permite melhor compreensão da ideia por outras pessoas.
- A preocupação do designer não é só função, vai além, com as questões de propósito. A função específica de um objeto é dada por certa pelo consumidor, sendo então que produto só se torna interessante por meio de sua utilidade social (como ecológica ou impacto social) (CELASCHI et al., 2012).

Ainda houve alguns temas que foram tratados diferentemente na revisão de literatura e nos modelos similares, destacando-se os seguintes:

- Poucos estudos na revisão de literatura tratavam da prática na revisão bibliográfica, sua análise era mais de cunho teórico.
- O aprofundamento da fase do design chamada de *Advanced design* (ADD) e *Fuzzy Front-end* (FFE) ou *Front-end* da inovação (FEI) (CASENOTE, VAN der LINDEN, 2017; CELI, RUDKIN, 2016 e CELASCHI et al., 2012). Acredita-se que isto se deva pelo fato dos modelos similares serem uma base mais recente no tempo que a maior parte da fundamentação teórica, sendo este assunto relativamente novo.

Neste ponto é importante lembrar que o FFE, ou FEI, é visto como a combinação de diferentes habilidades, disciplinas, recursos e conhecimentos relacionados para obter *insights* que inspiram e ajudam a moldar um produto ou serviço novo, com valor. É como uma “constelação de elementos, que envolve o entendimento de oportunidades emergentes, da mentalidade, necessidades latentes e expectativas de clientes” (FERNANDES, 2017, p. 53). Implica também dar sentido ao ambiente competitivo, às restrições sociais e individuais e aos facilitadores que impulsionam a aceitação de novos produtos, serviços e modelos de negócios (FERNANDES, 2017).

Por conseguinte, uma vez que este trabalho se refere ao uso da pesquisa prospectiva como principal insumo para o design gerar inovação, o entendimento e ação do profissional no momento embrionário do projeto, como no FFE e ADD, são essenciais.

Cooper (2001) corrobora com a questão, o autor já apontava que os primeiros estágios do *Front End* precisariam ser estruturados de uma forma sistemática, já que, um processo bem definido, transparente a todos e com uma compreensão comum facilita a comunicação dentro das organizações.

Voltando à continuidade da análise dos modelos preliminares, fica importante citar como os mesmos se diferenciam da presente dissertação e como a mesma pode complementá-los ainda. Delinear estas diferenças traz relevância para uma área ainda muito pouco estudada e demonstra potencial benefício do resultado que se quer chegar. O Quadro 3.3 a seguir, ajuda a elucidar estes pontos.

Obra similar	LACUNA DESCRITA NA OBRA PESQUISADA	COMO A PRESENTE PESQUISA PREENCHE A LACUNA CITADA?	QUAL O MÉTODO DA PESQUISA DA OBRA SIMILAR?	COMO A PRESENTE DISSERTAÇÃO DIFERE DESTA OBRA SIMILAR?
1. JAYME, M. E. M., 2009	Apesar da literatura afirmar sua importância, praticamente não há investimento em pesquisas de tendências nas MPEs (micro e pequenas empresas) por questões de custos	Pretende oferecer subsídios para o designer usar da pesquisa de prospecção para gerar inovações de significado dentro de todo tipo de organização, inclusive nas MPEs	Pesquisa bibliográfica, após pesquisa de campo e pesquisa participativa com entrevistas em quatro empresas MPEs (de louça cerâmica).	Difere no enfoque que pesquisa temas nos mesmos campos da corrente, mas com outras especificidades aqui: pesquisa prospectiva na gestão de design para gerar inovação de significado, não se referindo apenas as MPEs. Também difere no método, na qual serão entrevistados, pelo método Delphi, 20 especialistas
2. BACK, S., 2008	Falta de estruturação do processo para gerar inovações a partir de pesquisa de tendências	Pretende oferecer subsídios para o designer usar da pesquisa de prospecção para gerar inovações de significado	Pesquisa bibliográfica e posterior <i>focus group</i> com especialistas em desenvolvimento de produto.	Difere no enfoque que pesquisa temas nos mesmos campos da corrente, mas com outras especificidades aqui: pesquisa prospectiva na gestão de design para gerar inovação de significado. Também difere no método, na qual serão entrevistados, pelo método Delphi, 20 especialistas
3. PETTERMAN, 2014	Autor coloca que a capacidade do <i>trend forecasting</i> é invisível e intangível para a academia, apesar de que comercialmente ela vem sendo muito usada, principalmente na moda	Preenche esta lacuna porque também debate a respeito teoricamente, além de que discute como inserir o <i>trend forecasting</i> no design	Pesquisa e análise teórica a partir de diversos autores	Apesar de também se apoiar na teoria, também prevê uma parte prática, dando voz aos especialistas sobre as mesmas questões. O foco maior está em como obter a inovação de significado a partir da inserção da pesquisa de tendências na sistemática do design, além de não focar na indústria da moda
4. MONÇORES e MENDONÇA, 2015	Apesar do mercado se mostrar interessado na pesquisa de tendências, faltam análises acadêmicas a respeito, que	Da mesma foram que esta obra, a presente pesquisa também questiona como poderia haver uma nova	Pesquisa e análise teórica a partir da obra de Petterman, 2014, adicionando-se	Apesar de também se apoiar na teoria, também prevê uma parte prática, dando voz aos especialistas sobre as mesmas questões. O foco maior está em como obter a inovação de significado a partir da inserção

	permitiriam que a mesma fosse agente de mudanças sociais (seu poder e efeitos na sociedade são ignorados)	sistemática de análise e aplicação do estudo de tendências em design	outros autores sobre o tema.	da pesquisa de tendências na sistemática do design, além de não focar na indústria da moda
5. RUFF, 2015	Autor coloca a lacuna de que estudos de caso do <i>foresight</i> são raramente citados na literatura	A presente pesquisa também envolve questões práticas na medida em que prevê rodadas com especialistas	Estudo de caso único (com alguns exemplos externos) dentro da empresa alemã Daimler.	A presente pesquisa não é estudo de caso único, prevê a participação de 20 entrevistados.  É mais abrangente porque o Foco não é apenas na indústria automotiva. E também porque não trata do assunto só sob a ótica de corporações maiores, que já tem um departamento de <i>foresight</i>
6. CELI E RUDKIN, 2016	As informações de tendências são uma área não muito clara para as atividades dos designers. Focam na indústria do “ <i>food design</i> ”	A presente pesquisa ajuda a preencher esta lacuna oferecendo suporte teórico e prático para o entendimento e aplicação da pesquisa de tendências nas práticas do design	Pesquisa e análise teórica	Além da parte teórica a presente pesquisa também apresenta uma análise prática que pretende ajudar o designer em suas práticas. Além de que a presente pesquisa se trata dos assuntos pensando como resultado inovações de significado em bens de consumo, não exclusivamente de “ <i>food design</i> ”
7. WOOD et al., 2008	Autores citam a falta de literatura falando de tendências para produtos de consumo e que muito do que foi visto está pautado na indústria da moda somente	A pesquisa desta dissertação não foca na moda e sim em geração de bens de consumo em geral	Pesquisa e análise teórica (prevendo na conclusão futuras pesquisas práticas)	A presente pesquisa difere no método e na abordagem desta obra. Porque prevê uma etapa prática com especialistas, além de que foca não só na condução de estilo a partir do uso da pesquisa prospectiva
8. CELASCHI et al. 2012	O valor do design não está confinado no resultado final, mas sim no seu processo, o desenvolvimento de práticas para gerenciar a criação de valor é então mandatório	Apresenta uma visão do processo do design para gerar inovações de significado a partir da pesquisa prospectiva	Pesquisa e análise teórica com apresentação de casos práticos aplicados	Oferece requisitos teóricos para a obtenção da inovação de significado a partir da pesquisa de prospecção
9. CASENOTE e VAN der LINDEN, 2017	O front-end ( <i>processo inicial do desenvolvimento de produtos</i> ) acontece de forma intuitiva e abstrata, então falta estruturar este processo	Ajuda na estruturação de um processo a partir do conhecimento dos requisitos teóricos	Revisão teórica integrativa e, após apresentação de um modelo validado por estudo de caso múltiplo e	Esta obra inicia a partir da apresentação dos “impulsos” para o desenvolvimento, não interessando a parte anterior a isso. Esta pesquisa apresenta requisitos para a o início deste processo, diferenciando-as

holístico em 3 empresas				
10. FRANZATO, 2011	Ação do design na inovação da empresa contemporânea, neste contexto é preciso reconsiderar a posição do design nas organizações. Para tal o autor apresenta um modelo teórico de processo de inovação dirigida pelo design	Preenche esta lacuna porque também debate a respeito teoricamente, sobre a posição do design e seus níveis dentro das empresas contemporâneas	Pesquisa e análise teórica, propondo um modelo	Difere no enfoque que pesquisa temas nos mesmos campos da corrente, mas com outras especificidades aqui: pesquisa prospectiva na gestão de design para gerar inovação de significado. Também difere no método, na qual serão entrevistados, pelo método Delphi, 20 especialistas
11. DAROS, 2011	Demanda por soluções inovadoras em produtos, serviços e sistemas para se alcançar o consumo sustentável	Não preenche a lacuna quanto ao comportamento sustentável, mas ressoa na questão de identificar oportunidades de inovação a partir da pesquisa prospectiva	Pesquisa e análise teórica, depois survey e sondas culturais e, finalmente, método prospectivo de cenários futuros junto a especialistas	Difere no enfoque que pesquisa temas nos mesmos campos da corrente, mas com outras especificidades aqui: pesquisa prospectiva na gestão de design para gerar inovação de significado. Também difere no método, na qual serão entrevistados, pelo método Delphi, 20 especialistas

**Quadro 3.3: síntese das abordagens das principais pesquisas encontradas dentro dos temas deste trabalho.**  
**Fonte: Elaborado pela autora, 2017.**

Vê-se, por intermédio do Quadro 3.3, que os modelos selecionados tratam dos temas que são parecidos aos da pesquisa atual, mas suas tratativas são diferenciadas, seja no seu método, na lacuna detectada ou no objetivo do estudo. Porém todos ajudam na construção da resposta da pergunta de pesquisa que orienta esta dissertação, por isso foram trazidos a luz deste trabalho.

Observa-se também por meio da análise das abordagens do referido Quadro 2.3 anterior, que os métodos utilizados são de caráter teóricos e exploratórios (estudos de caso, sondas culturais, grupos de discussão e *surveys*) e suas lógicas são indutivas ou abduativas.

A presente pesquisa não difere profundamente desses métodos já utilizados, uma vez que sua abordagem também é exploratória. Porém, sua lógica é abduativa, pois possui maior afinidade com a atividade de design. Ela busca introduzir novas ideias referente aos temas da pesquisa.

É importante salientar aqui a importância do trabalho de Jayme (2009) para a construção desta pesquisa. A autora divide suas recomendações para uso da pesquisa de tendências nos níveis da gestão de design, vindo de encontro com uma parte desta pesquisa.

### 3.3 PROPOSTA PRELIMINAR

Após todas as análises, foi vista a importância, tanto na fundamentação teórica como nos modelos similares, de uma reformulação do processo de design para lidar com a pesquisa prospectiva e a inovação. Os autores vistos também destacam a lacuna a este respeito na literatura. Em vista disso, é oportuno focar aqui também no delineamento do processo, de forma sustentar a questão nessa dimensão também.

Por meio dos modelos similares observou-se que alguns autores usaram Representações Gráficas de Síntese (RGS)<sup>2</sup>, estas RGSs facilitaram a compreensão de suas ideias. Portanto, optou-se aqui também pelo uso de uma RGS, representando o processo pretendido dentro da gestão de design.

A estrutura de referência aqui proposta é para orientar as empresas na modelagem de seu processo de pesquisa prospectiva para gerar inovação de significado, por meio da gestão de design. E assim organiza-se o pensamento para a apresentação, na sequência, da proposta de diretrizes previa.

Como a gestão de design é um conjunto de atividades que se organizam com a finalidade de permitir uma participação ativa do design nas decisões de suas entregas, a organização destas atividades se vincula aos seus níveis. Por conseguinte, esse processo só faz sentido se for associado aos três níveis da gestão de design e, portanto, foi assim organizado. A estrutura proposta obedece a essa organização e desenvolve-se como apresentada na Figura 3.2.

A estrutura serve para centralizar os conhecimentos adquiridos previamente na fundamentação teórica juntamente com outros modelos similares. Pode ser entendido como a soma das características tratadas por diversos autores nas suas diferentes abordagens sobre os temas desta pesquisa.

Ela foi chamada aqui de estrutura porque delinea e organiza as principais fases iniciais ou pré-iniciais do projeto, que servirão de base para possíveis subfases dentro de cada uma delas. Foi também chamada de fase metaprojetual, uma vez que estrutura proposta visa orientar essa fase específica do projeto, onde acontecem o *Fuzzy Front end* (FFE), ou apenas *Front-end*, ou ainda *Front-end* da inovação (FEI) como citado na fundamentação teórica (CASENOTE, VAN DER LINDEN, 2017; COOPER, 2001; VERGANTI, 2008). Corrobora, assim, com a visão de Cooper (2001), que aponta que o FEI carece de melhor estruturação e sistematização.

---

<sup>2</sup> Artefato cognitivo e visível em uma superfície mais ou menos plana, criado com o objetivo de expressar informação. Ressalta-se nesta definição seu objetivo comunicacional, ou seja, descrever, explicar, informar ou instruir, sem ambiguidade, seu público alvo (PADOVANI, 2011).

O termo *Fuzzy* é uma zona difusa compreendida entre: o momento em que a oportunidade é identificada e o momento em que é realizado um esforço para o desenvolvimento de um projeto (FERNANDES, 2017).

Outro modelo de base para o estudo foi o *pipeline* de inovação<sup>3</sup> que é um *roadmap* de implementação de soluções inovadoras dispostas em ordem crescente e são organizadas por meio do uso de variáveis que medem a factibilidade de execução, que podem ser como: tempo, risco, impacto, custo e etc (PINHEIRO, ALT, 2011). O *pipeline* de inovação, ou funil de inovação em português, foi usado aqui como referência para o desenho da proposta de um modelo fuzzy front-end (FFE) da gestão de design para obter inovação de significado, por meio do uso de pesquisas prospectivas, representado na Figura 3.2. Isso se dá porque, sendo um modelo do tipo “*stage-gate*”<sup>4</sup>, no qual as ideias evoluem a partir de marcos e estágios decisórios que funcionam como filtros, descartando ideias e aprovando outras para continuidade e alocação de mais recursos, haverá assim uma diminuição criteriosa de iniciativas (TERRA, 2012). Assim o modelo proposto também representa esta diminuição de ideias esparsas, sintetizando-as em cenários possíveis.

Segundo Cooper et al. (2001) ainda, é possível acelerar o ritmo da inovação por meio da paralelização de atividades, sendo que a multidisciplinaridade nas equipes permite atividades paralelas (ao invés de sequenciais). Assim integram-se melhor e mais rapidamente as partes, sendo um fator de sucesso não só para o desenvolvimento de produtos, como para o FEI (COOPER et al., 2001).

Combinando então as ideias dos autores anteriormente citados, optou-se por uma representação da estrutura que não obriga seguir a linearidade, e sim, foi inspirada nas práticas do dia-a-dia das empresas contemporâneas, sugerindo uma multidisciplinaridade dos atores em forma de rede. Assim a mesma visa combinar esses conceitos, na qual o gerenciamento é menos manejável e mais difuso.

Quando se pensa em método para abordar objetos complexos, deve-se compreendê-lo como um sistema aberto, no qual a estrutura básica existe, mas permite uma certa dinâmica na aplicação. Assim, essa abordagem é expressa em um modelo espiral, sugerindo um “avançar e retornar”, para depois avançar em outros níveis e novamente voltar, porém não ao ponto inicial, sempre havendo uma agregação em cada volta.

---

<sup>3</sup> O pipeline de inovação projeta cenários de curto, médio e longo prazo para a implementação de inovações, alinhando estrategicamente o negócio à inovações frequentes (PINHEIRO, ALT, 2011).

<sup>4</sup> Termo cunhado e popularizado por Robert Cooper em 1993 (SALERNO, 1999).

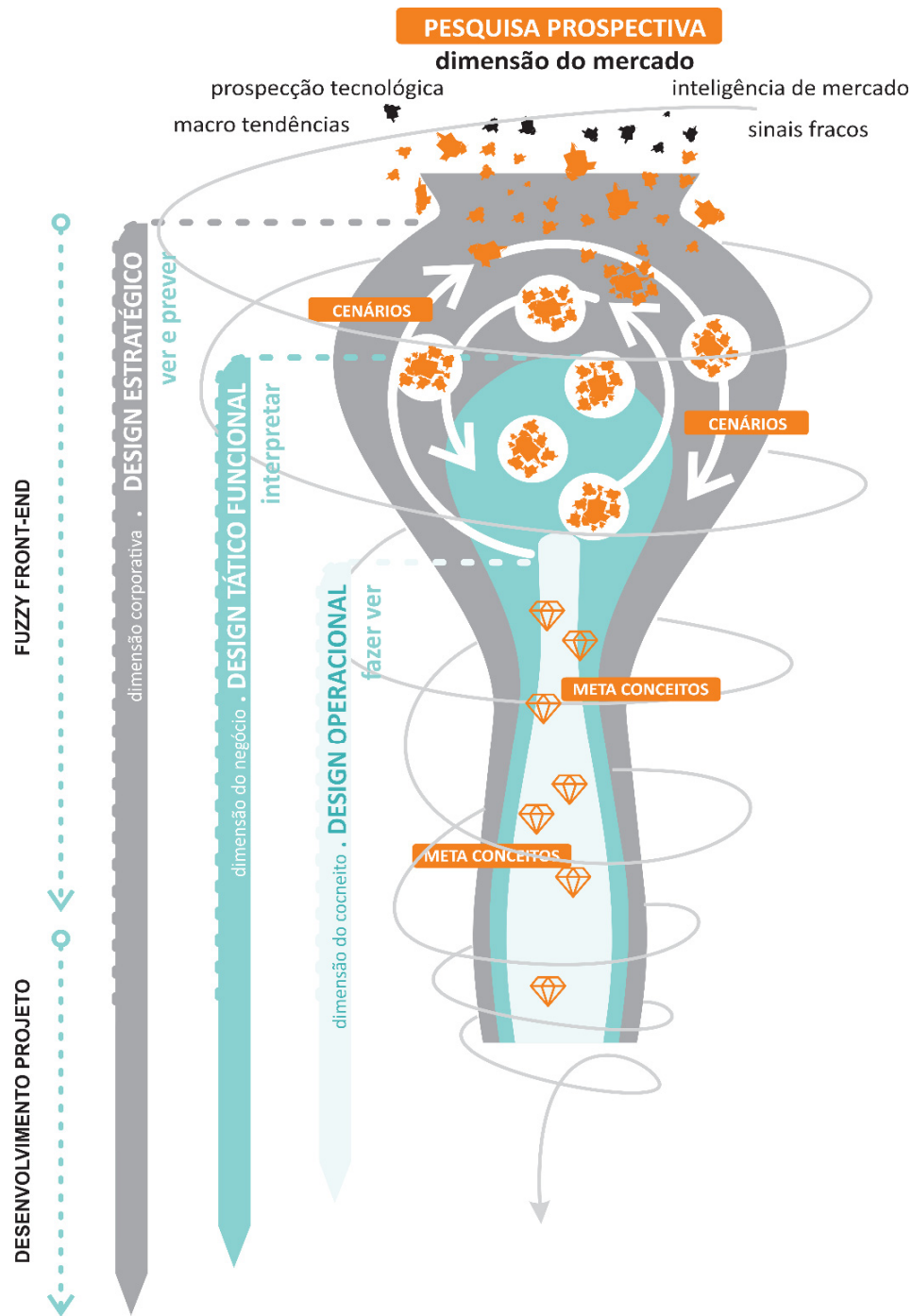


Figura 3.2: Proposta de estrutura *fuzzy front-end* (FFE) da gestão de design para obter inovação de significado, por meio do uso de pesquisas prospectivas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na estrutura apresentada, percebe-se um fluxo contínuo, no qual os níveis da gestão de design têm maior ou menor atuação, mas não se anulam, significando o diálogo contínuo entre os níveis. Também se observa um diálogo intraorganizacional, no qual o designer ajuda a viabilizar esse diálogo, criando elementos visuais que impulsionam o entendimento em todas as áreas.



Sua representação é circundada pela forma espiral, em que a ciclicidade iterativa é proposital para evocar a continuidade e a recursividade, sugerindo o monitoramento dos sinais da pesquisa prospectiva e dos sinais fracos com constância, para a geração de inovação contínua. Isso, porque a gestão de design também está em um fluxo ininterrupto de atividades, por meio desses *inputs* e *outputs*.

Essa ciclicidade espiralada também sugere uma força centrífuga, empurrando as atividades em espiral para fora. Representa assim um processo fluido no qual, a cada volta, as informações vão crescendo e sedimentando conhecimento, diminuindo-se a incerteza. A pesquisa prospectiva age como impulso central dessa força, passando pelos níveis da gestão de design e, se expandindo em forma de inovações de significado, ao serem reconhecidas no mercado.

O ponto de partida, sendo a pesquisa prospectiva, permeia os níveis da gestão de design, estabelecendo as principais ações dentro de cada um deles. Então podemos ver que para o nível estratégico as ações chave em relação à pesquisa prospectiva são “ver e prever”, para o nível tático a ação chave é “interpretar” e para o nível operacional, a ação chave é “fazer ver”.

A fase inicial refere-se à captação principalmente das tendências, dos sinais fracos, da prospecção tecnológica, formando também uma inteligência de mercado. A pesquisa prospectiva no nível estratégico, sendo esta fase a mais importante conforme visto nas análises anteriores e na fundamentação teórica, por isso esta fase é contínua e constante, indicando que a estratégia deve acompanhar todas as fases. Nesse momento a observação reflexiva das macrotendências na dimensão corporativa da organização, permite a contextualização estratégica no futuro e a visão da empresa perante a mesma, conduzindo a construção de cenários futuros possíveis.

No nível funcional tático da gestão de design, a pesquisa prospectiva e seus cenários futuros são melhor interpretados. Dentro destes contextos também são delimitados os significados perante o consumidor, para a inovação futura. Ao sair deste nível, tem-se definidos alguns meta conceitos a serem desenvolvidos a partir destes cenários e significados determinados. Aqui também são disponibilizados os recursos humanos, administrativos e financeiros para dar andamento do processo dentro do design, funcionando como um facilitador da construção dos cenários.

No nível operacional, em que a dimensão do metaprojeto predomina, acontece a execução dos *briefings* dos metaconceitos, por meio da experimentação ativa. Assim, a ideia é alavancar e tangibilizar as ideias inovadoras, como metaconceitos, soluções carregadas de significado para o consumidor. O processo visa então a criação de metaconceitos de inovação guiados pelo significado.

Como visto na fundamentação, é importante lembrar que os cenários e os metaconceitos não são ainda respostas ao problema de projeto, mas visões que

indicam uma direção estratégica à organização. Fazendo com que o sistema seja um metaprojeto, ou seja, uma preparação estratégica para o posterior projeto em si.

O referido prefixo “meta” tem sua origem do grego e compõe uma série de palavras do mundo moderno (ALMEIDA, 2014). O autor apresenta três principais significados relacionando-os com universo projetual do meta-design: 1) “por trás/depois”, que se refere a concepção de design; 2) “junto com”, projetar junto; 3) “entre”, agregando conceitos como a interatividade e a co-criação. A autora ainda apresenta duas utilizações mais comuns do prefixo. A primeira assinala uma “disciplina que reflete sobre a natureza e seus limites ou, como aponta Vassão (2010), o “campo mais amplo de aplicação de um conceito”, como é o caso da palavra metalinguagem. A segunda indica transformação, trazendo também a noção de mudança e movimento, como no caso das palavras metamorfose e metabolismo (ALMEIDA, 2014).

Os termos metadesign e metaprojeto têm sido usados como formas que indicam situações futuras, porém, neste trabalho, o termo “meta” está sendo usado com uma conotação diferente, porque se refere à etapa de pesquisa e análise que gerará soluções conceituais, dando origem a hipóteses de conceitos de design (CELASCHI, DESERTI, 2007). Ou seja, o posicionamento quanto ao termo meta aqui adotado, se aproxima mais da visão de Vassão (2010), porque procura como resultado conceitos que darão sustentação para o desenvolvimento de projetos futuros.

A partir deste ponto, a intenção do processo é se encaminhar para o desenvolvimento do projeto em si, para a experiência concreta a ser implementada, na qual o metaconceito está definido e seus significados explicitados. E assim, continua-se o nível estratégico do design, agora um pouco mais para a borda, seguindo a força centrífuga, até perfazer mais uma volta ou até o projeto estar “maduro” para o mercado. Vimos que às vezes o próprio mercado que não está preparado para a inovação, então o projeto pode continuar esperando a oportunidade adequada para o lançamento, ou então o movimento continua adaptando a ideia às necessidades latentes e futuras do mercado, indicados pela pesquisa prospectiva.

A estrutura apresentada serviu de base para a introdução e contextualização das diretrizes, que após avaliação poderão gerar os requisitos, já que o objetivo geral pretendido desta dissertação é definir requisitos que possibilitem o uso da pesquisa prospectiva na gestão de design, para gerar inovação guiada pelo significado.

Com base em toda a análise feita e no seu resultado gráfico (Figura 3.2), foi elaborada então uma lista de diretrizes previa, assim chamada porque ainda serão testadas com especialistas, para validação.

A seguir, no Quadro 3.4, apresentam-se as referidas diretrizes para os três níveis de gestão de design. Nele, a estrutura visual proposta e as diretrizes textuais preliminares compreendem uma tentativa de sistematizar um grande volume de conhecimento em

áreas distintas, mas que se complementam e podem ser potencializadas, se unidas por meio da gestão de design.

DESIGN ESTRATÉGICO	FUNCIONAL/TÁTICO	DESIGN OPERACIONAL
OBSERVAÇÃO REFLEXIVA (VER E PREVER)	CONCEITUAÇÃO ABSTRATA (INTERPRETAR)	EXPERIMENTAÇÃO ATIVA (FAZER VER)
<p>(1) <i>Dimensão corporativa:</i> Planejamento estratégico único, juntamente com a estratégia <b>corporativa</b>. (MARGOLIN, 2007; LIEBL, SCHWARZ, 2009; FRANZATO, 2011; JAYME, 2009)</p> <p>(2) <i>Papel do designer:</i> atua como <b>tradutor</b> da pesquisa prospectiva e de uma rede de conhecimento gerada pela inteligência de mercado e pesquisa <i>blue sky</i>. Em que os parceiros externos não são apenas fornecedores de conhecimento e soluções, mas provedores de argumentos e interpretações novas, num diálogo iterativo e interativo contínuo. Assim buscando a inovação de significado. (CASENOTE, VAN DER LINDEN, 2017; FRANZATO, 2011; SCALETSKY, AMARAL, 2016)</p> <p>(3) <i>Processo:</i> <b>transformar o processo</b> de design, seguindo o FFE da gestão de design proposto, de forma a incorporar a pesquisa prospectiva para obtenção da inovação de significado. (CELI, RUDKIN, 2016; CELASCHI et al., 2012; VERGANTI, 2012)</p> <p>(1) Inserção do design estratégico no planejamento <b>estratégico</b> da empresa, usando dos <i>inputs</i> da pesquisa prospectiva para gerar inovação de significado. (MARGOLIN, 2007; LIEBL, SCHWARZ, 2009; FRANZATO, 2011; JAYME, 2009)</p>	<p>(1) <i>Dimensão do negócio:</i> Planejamento do design para a implementação da estratégia do <b>negócio</b>. (MAGALHÃES, 1997; MOZOTA, 2003; LOCKWOOD, 2009)</p> <p>(2) <i>Papel do designer:</i> designer como <b>líder participativo</b> na formação da rede de conhecimento advindos de pesquisa prospectiva, interpretação dos cenários construídos. Assim atuando também como agente integrador, “dobradiça”, entre diversas áreas da empresa, reforçando seu caráter interdisciplinar e extra organizacional. (JAYME, 2009; CELASCHI, 2008; CELI, RUDKIN, 2016; DAROS, 2013)</p> <p>(3) <i>Processo:</i> <b>coordenar o processo</b> de design, de forma a incorporar a pesquisa prospectiva para obtenção da inovação de significado, a partir do metaprojeto. (CELASCHI, DESERTI, 2007; LOCKWOOD, 2009; MOZOTA, 2003)</p> <p>(3) <b>Coordenação</b> de recursos humanos, financeiros, de materiais e tempo, no âmbito do negócio, de forma a</p>	<p>(1) <i>Dimensão do metaprojeto e posterior projeto:</i> Operação do design para garantir o andamento do <b>metaprojeto e posterior projeto em si</b>. (MOZOTA, 2003; MOZOTA et al., 2011; LOCKWOOD, 2009; JAYME, 2009)</p> <p>(2) <i>Papel do designer:</i> <b>executor</b> de conceitos de inovações de significado, a partir da pesquisa prospectiva. (FIALKOWSKI, KISTMANN, 2017; MOZOTA et al. 2011)</p> <p>(1) <i>Processo:</i> Desenvolver as ações e soluções, <b>cumprindo o processo</b> de design para que siga o macro modelo proposto, de forma a incorporar a pesquisa prospectiva para obtenção da inovação de significado. (MOZOTA, 2003; MOZOTA et al., 2011; LOCKWOOD, 2009; JAYME, 2009)</p> <p>(1) Operacionalização, por meio de <b>organização e controle</b> de recursos de pessoal, financeiro, de materiais e tempo, no âmbito do projeto, de forma a realizar o metaconceito de design. (MOZOTA et al., 2011,</p>

(2) Busca de uma cultura corporativa **visionária** que atue a partir da criação de uma arquitetura permeável aos impulsos contínuos das pesquisas prospectivas e da rede de inteligência de mercado. (JAYME, 2009; MOZOTA, 2011; RIOS et al., 2011; VIDIGAL, NASSIF, 2012; JANISSEK-MUNIZ et al., 2006)

(1) Alinhar o nível estratégico da empresa à natureza **qualitativa** da pesquisa prospectiva e da inovação de significado, ou seja, o foco se desloca da gestão dos riscos, para a gestão das oportunidades. (MOZOTA, 2011; VERGANTI, 2011; CHRISTENSEN, 2002; KELLEY, 2002; ISAZA, 2018)

**(3) Monitoramento** constante dos sinais do futuro e sinais fracos, usando das ferramentas da pesquisa prospectiva, seja comprando material dos institutos, como cadernos de tendências, ou desenvolvendo pesquisa própria. Além de acompanhar a inteligência de mercado. (BACK, 2008; CALDAS, 2004; RIOS et al., 2011; VIDIGAL, NASSIF, 2012)

(\*) Entender que, apesar de adquirir material dos institutos de pesquisa ser menos oneroso, a pesquisa prospectiva desenvolvida por meios próprios, sempre é um diferenciador perante os concorrentes. (LIEBL, SCHWARZ, 2010)

(3) Diferenciação entre as macrotendências, micro tendências e contra tendências. (MARQUES, 2014; CALDAS, 2004; GONÇALVES, 2012)

(3) Para o desenvolvimento de inovação de significado, focar nas **macrotendências**: tecnológicas, sociais, comportamentais,

prover a viabilização dos metaconceitos.

(KISTMANN, 2001; BACK, 2008; DANTAS, 2005)

(1) Processo por meio da junção do nível estratégico do mesmo, baseados em interpretação e previsão, para gerar o planejamento de ações no nível operacional, gerando metaconceitos de inovações de significado. (FIALKOWSKI, KISTMANN, 2017)

(4) **Interpretação** das pesquisas de tendências provenientes de grandes institutos de pesquisas de tendências de forma qualitativa, quantitativa e definir possíveis **metaconceitos**.

(POMPEU, 2016; CALDAS, 2004; HINES, BISHOP, 2015; BURDEK, 2006; ALBUQUERQUE, 2016; CELI, RUDKIN, 2016)

(4) Acompanhamento contínuo correlacionando informações visuais, de linguagem de produto e ambiente, de forma criativa. (JAYME, 2009)

(3) Dentro dos cenários construídos, entender os **significados** que o futuro consumidor valorizará e estabelecer qual, ou quais, significado (s) que a inovação procurará representar. (MARGOLIN, 2007; SKALETISKY, AMARAL, 2016; CELASCH, DESERTI, 2007; FRANZATO, 2011; REYES, 2016)

MOZOTA, 2003; RONCALIO, 2015)

(1) **Execução do metaconceito** de design a partir dos cenários construídos, gerando-se conceitos guiados pela inovação de significado. (FRANZATO, 2011; REYES, 2016; BURDEK, 2010)

(3) Desenvolvimento do **metaconceito** de design e sua experimentação ativa, alinhado com o briefing, com os cenários construídos e com a visão estratégica da organização para o futuro. (MOZOTA et al., 2011; VERGANTI, 2011; CHRISTENSEN, 2002; KELLEY, 2002)

(2) Observação, visando a adoção de novos conceitos e tecnologias, de outras áreas produtivas e setores externos a organização ("**polinização cruzada**"), a fim de realizar os metaconceitos de inovação de significado. (KELLEY, 2001)

(3) Usar das ferramentas para a **antecipação** de testes e resultados como *mockups*, impressão 3D, teste ergonômicos e etc., de maneira a antecipar os possíveis problemas, agilizando a experimentação. (CELI, RUDKIN, 2016)

(4) Consideração quanto aos elementos relacionados aos aspectos simbólicos, modificações sociais e estilos de vida dentro do cenário alvo. (CARREIRA, 2016;

culturais, econômicas, ambientais, políticas, demográficas e de sustentabilidade. (CALDAS, 2004; BACK, 2008; PETTERMAN, 2014)

(4) Perceber, a partir dos resultados da pesquisa prospectiva, os possíveis **significados** que emergem de cada tendência para os futuros consumidores, no nível reflexivo da percepção emocional. (CELASCHI, DESERTI, 2007; DE MORAES, 2010; SCALETISKY, 2016)

**(4) Observação reflexiva** a respeito dos resultados da pesquisa prospectiva, de forma a prever os potenciais de cada uma e suas relações, definindo **cenários futuros**, dentro da fase de **metaprojeto**. (NORMAN, 2004; CELASCHI, DESERTI, 2007; SCALETISKY, 2016; TAMEKUNI, 2014)

(4) Na observação reflexiva do metaprojeto, deve-se cruzar as informações das macrotendências detectadas com as informações sobre o ambiente futuro da própria organização (SWOT), reconhecendo suas **forças e fraquezas, oportunidades e ameaças**. (REYES, 2016; TAMEKUNI, 2014; CELASCHI, DESERTI, 2007; DE MORAES, 2010)

(5) Reconhecimento do ciclo de vida das tendências, buscando a detecção das mesmas sempre antes da fase da normalização. (MARQUES, 2014; CALDAS, 2004; GONÇALVES, 2012; JAYME, 2009)

(5) Definição do *roadmap* de produtos com a área estratégica da empresa a partir da pesquisa prospectiva, deixando um espaço para os projetos “**sem mercado**”

(4) Desenvolvimento, a partir das decisões estratégicas e dos cenários construídos, gerando conceitos de inovação a serem desenvolvidos no nível operacional. (MARGOLIN, 2007; CELASCHI, DESERTI, 2007; FRANZATO, 2011; REYES, 2016)

(2) Interpretação das tendências em forma, estilo e tecnologia, integrando-as às áreas de tecnologia, desenvolvimento, produção, marketing e design, a fim de gerenciá-las com a rede de atores da organização. (VERGANTI, 2008; FIALKOWSKI, KISTMANN, 2017; COOPER et al., 2001)

(2) Reconhecimento das relações, interdependências e influências dos setores afins, verificando possíveis influências nos projetos futuros. (JAYME, 2009; MOZOTA, 2003)

(3) Entendimento de que as tendências tecnológicas podem gerar inovação, mas as **sociais e comportamentais**, que são fatores para aceitação social e podem configurar a inovação guiada pelo significado. (POMPEU, 2016; MARQUES, 2014; DE MORAES, 2010; DANTAS, 2005; JAYME, 2009)

(4) Entendimento de que as tendências estilísticas têm papel importante na

VERGANTI 2011, VERGANTI, 2012)

(4) Uso dos elementos de design para atingir o significado desejado, como forma, função, estética, qualidade, matéria-prima, ergonomia, cor, usabilidade, embalagem, superfície, tecnologia, marca, comunicação, distribuição, etc. (JAYME, 2009; WOOD et al., 2008)

(3) Consumidor visto como ator no processo, **cocriador**, então projetar o conceito de modo que o mesmo possa ser “projetado” também por quem o consome. Continua-se assim a experimentação ativa. (VERGANTI, 2011; CHRISTENSEN, 2002; KELLEY, 2002)

(4) Consideração do metaconceito de design como um possuidor de significados de sustentabilidade e ecologia também, para o consumidor. (DAROS, 2013; MARGOLIN, 2007)

(2) Adotar o metaprojeto de forma **interdisciplinar e multifuncional** - reunião de pessoas de culturas diferentes, interação entre funções, *job rotation* e internacionalização, vistas como ricas fontes para o processo. (BURDEK, 2010; MOZOTA et al., 2011; DE MORAES, 2010; RUFF, 2015; CELI, RUDKIN, 2016)

(2) **Flexibilidade** para envolver e mediar com as diversas partes



que a pesquisa demandará. (CELI, RUDKIN, 2016; VERGANTI, 2012)	aceitação da inovação disruptiva, sendo usadas para não “intimidar” o consumidor perante a novidade. (JAYME, 2009; WOOD et al., 2008)	interessadas envolvidas no metaprojeto. (CELI, RUDKIN, 2016; CELASCHI, DESERTI, 2007)
(*) Conscientização <b>do impacto sócio ambiental e ético</b> advindos das decisões estratégicas a partir da pesquisa prospectiva. (MARGOLIN, 2007; DAROS, 2013; ALBUQUERQUE, 2016; RUFF, 2015; CELASCHI E CELI, 2015)		

**Quadro 3.4: proposta de diretrizes prévias que possibilitem o uso da pesquisa prospectiva dentro da gestão de design, para gerar inovação guiada pelo significado.**  
**Fonte: Elaborado pela autora, 2017.**

Os números indicados antes de cada parágrafo, constantes no Quadro 3.4, são uma iniciativa para unir, por similaridade de intenção, algumas das diretrizes, dentro de cada nível.

Embora haja um foco na ferramenta de construção de cenários futuros dentro da pesquisa prospectiva, que se justifica porque ambos estão intimamente ligados, esse trabalho não se limita à questão das ferramentas que podem rodar junto com a pesquisa prospectiva, pois tem uma abordagem geral teórica sobre os temas. Mas entende-se que interações com as mesmas, de maneira paralela à pesquisa prospectiva e conforme a necessidade, poderiam complementar e enriquecer esse processo pré-projeto.

Dentre as possíveis ferramentas e técnicas usadas em design e gestão que contribuiriam para essa questão analítica, encontra-se o *roadmap technology* e *blue sky*, já citado no capítulo anterior e outras como: *bechmarking*<sup>5</sup>, *análise SWOT*<sup>6</sup>, *réguas heurísticas*<sup>7</sup> e *seis chapéus*<sup>8</sup>. As pesquisas com inspiração etnográficas<sup>9</sup> no design também constituem um importante método, visto que, indo além do foco no entendimento dos padrões de consumo, pode se aprofundar na compreensão de significados dos artefatos e serviços, facilitando o entendimento de culturas, da comunicação e do simbolismo intrínseco (SCALETISKY, 2016).

<sup>5</sup> Ferramenta que permite efetuar comparações de procedimentos e práticas entre empresas, ou de seu ambiente interno, com o objetivo de efetuar melhorias e alavancar vantagem competitiva (OLIVEIRA e BERNARDES, 2017).

<sup>6</sup> Ferramenta utilizada para fazer análises de cenário como base para a gestão o planejamento estratégico. Visualizada como o posicionamento da empresa no seu meio ambiente (PAZMINO, 2015; SCALETISKY, 2016).

<sup>7</sup> Técnica criativa em que a solução é obtida por meio de seleção, conexão ou mudança associativa. É realizada por conexão, combinando perguntas que sugerem a colocação clara de situações indicando possíveis caminhos para soluções ambiente (PAZMINO, 2015).

<sup>8</sup> Técnica criativa para planejamento que permite dirigir a atenção a seis ponto de vista diferentes a respeito de uma determinada questão (PAZMINO, 2015).

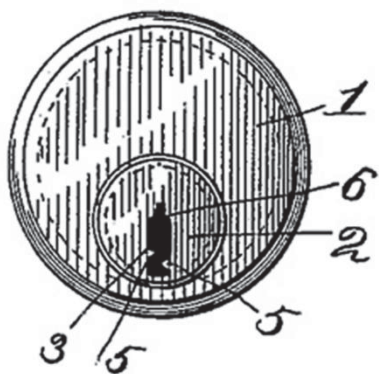
<sup>9</sup> Método indutivo de pesquisa *in loco* sendo o pesquisador um membro do grupo estudado, a fim de obter uma visão global e inscrita do pesquisador na cultura do grupo. O designer se inspira na etnografia, porém não a usa completamente como a Antropologia em si (SCALETISKY, 2016).

Ressalta-se, porém, que o objetivo deste trabalho não é esgotar ou fornecer uma visão de todos os métodos ou técnicas para o projeto, mas sim refletir criticamente sobre como a pesquisa prospectiva pode ser explorada na gestão de design, para o estabelecimento de diretrizes gerais para a inserção da inovação guiada pelo design.

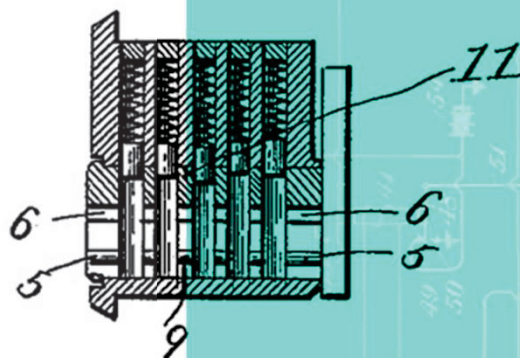


"IN THIS WORLD THERE IS ALWAYS DANGER FOR THOSE WHO ARE AFRAID OF IT."  
- GEORGE BERNARD SHAW

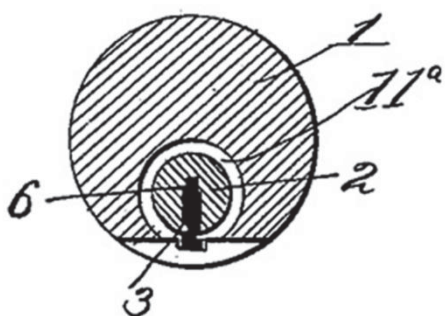
*Fig. 1.*



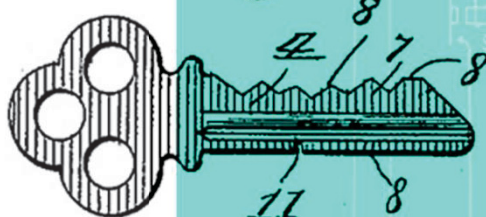
*Fig. 2.*



*Fig. 3.*



*Fig. 4.*



Foi visto na introdução deste trabalho, a questão de que os métodos tradicionais de pesquisa com consumidores, não seriam o suficiente para dar respostas futuras para guiar o desenvolvimento de produtos e serviços com inovação de significado. Também se salientou o potencial caminho por meio do uso de pesquisas prospectivas, porém as mesmas não são usadas sistematicamente na gestão de design. Perante essas questões e outras apontadas no capítulo de introdução, chegou-se a pergunta de pesquisa: **Quais os requisitos a serem utilizadas para o uso da pesquisa prospectiva na gestão de design, para fomentar a inovação guiada pelo significado?**

Assim, este capítulo tem como foco apresentar e descrever o método definido e utilizado na presente pesquisa. Buscou-se com esse método cumprir o objetivo geral estipulado: **Definir requisitos que possibilitem o uso da pesquisa prospectiva na gestão de design, para gerar inovação guiada pelo significado.**

Nesse estudo, além do termo requisito, foi também utilizado o termo diretriz. Portanto, inicialmente, torna-se necessário destacar a escolha desses dois termos ao longo do texto deste trabalho.

A escolha do termo **requisito** nesta pesquisa, advém do fato de que ele representa um conceito que tem a sua raiz etimológica no latim *requisitus*, palavra esta que, por sua vez, deriva do verbo latino “*requirere*”, que se pode traduzir como “requerer”. Trata-se então daquilo que é iniludível ou imprescindível para o desenvolvimento de algo. Condição básica e necessária para se obter alguma coisa ou para alcançar determinado propósito (DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUES, 2018). Nesse sentido, o uso do termo requisito foi considerado como resultado final deste trabalho.

Já a palavra **diretriz**, por ela ter a sua raiz etimológica do latim *directrix*, foi também considerada. Essa escolha se deu pelo fato de que o termo se refere ao rascunho delineado de um plano, um prospecto, um programa: uma linha segundo a qual se traça um plano em qualquer caminho, sendo sinônimo de direção, rumo, sentido, conduto e procedimento (DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUES, 2018). Assim, por seu caráter mais amplo e abrangente essa palavra também foi utilizada nas etapas iniciais da pesquisa, visando a proposição dos requisitos, já que foi necessário a elaboração de proposta prévia gerada a partir dos conhecimentos teóricos. Por este motivo, as diretrizes neste trabalho podem ser consideradas como meta requisitos, já que visam a formação dos requisitos finais. Em decorrência das diretrizes, pode ser estabelecida então a redação final dos requisitos. As diretrizes compõem um conceito inicial, amplo e abrangente, que após a aplicação da validação com especialistas, teve sua redação ajustada para transformar essas “diretrizes prévias” em “requisitos finais”. Desse modo, no momento do fechamento da pesquisa, foram definidas as condições para se alcançar o propósito determinado, justificando-se a mudança de termo.

Feitas essas ressalvas iniciais, a seguir serão vistos os tópicos que descrevem o método científico aqui proposto e realizado.

## 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Prodanov e Freitas (2013) método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação, ou seja, é a linha de raciocínio adotada durante todo o processo de pesquisa.

Segundo a **natureza**, pode ser básica ou aplicada. A pesquisa do tipo básica se caracteriza por gerar novos conhecimentos teóricos para a ciência e a pesquisa aplicada visa à aplicação prática dos conhecimentos específicos gerados (DRESH et al., 2015). Como o resultado pretendido aqui não será apenas explicitado para a comunidade acadêmica, mas visa uma aplicação prática, esta pesquisa se aproximará mais da natureza **teórico-analítica** (ibid.), se propondo a gerar conhecimentos para um emprego de caráter de uso, a partir de insumos teóricos.

Quanto ao **objetivo**, as pesquisas podem ser do tipo exploratória, descritiva ou explicativa (DRESH et al., 2015). A primeira refere-se à explicitação de problemas e construção de hipóteses. A segunda descreve fenômenos ou populações, traçando relações entre eles. A terceira procura identificar os fatores que levam a ocorrência de determinados fenômenos (ibid.). Analisando esses objetivos, conclui-se genericamente que esta pesquisa consiste em uma investigação **exploratória**, porque será realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Prodanov e Freitas (2013) usam como justificativa essa classificação porque ela tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que busca se investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, e também descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Contudo esta pesquisa também poderá ser considerada como **híbrida**, uma vez que utilizará a descrição de fenômenos e irá relacioná-los no momento de os requisitos, objetivo deste trabalho.

Quanto à **abordagem** da pesquisa, trata-se de uma busca principalmente pela atribuição de significados, qualidade da abordagem qualitativa, uma vez que se considera que a interpretação dos fenômenos não pode ser traduzida em números (PRODANOV, FREITAS, 2013) e o estudo pretende descrever com profundidade a ocorrência do fenômeno na prática, sem a preocupação de quantificá-lo. A outra forma de abordagem seria a quantitativa, que justamente transforma em números qualquer informação, até mesmo opiniões, para posteriormente aplicar técnicas estatísticas e analisar os dados (PRODANOV, FREITAS, 2013). Porém, como esta pesquisa aposta na dinâmica entre o mundo objetivo e subjetivo que não cabe em números, mas em interpretações, seu caráter será **qualitativo**. Embora Gil (2002) aponte possíveis críticas aos métodos qualitativos, por conta de uma possível falta de objetividade devido ao envolvimento do pesquisador, ele também afirma que os vieses na análise

e interpretação de dados podem ser constatados em qualquer modalidade de pesquisa, caso não sejam tomados os devidos cuidados.

Quanto à abordagem **filosófica**, esta pesquisa é de caráter **fenomenológico**. Não é dedutiva e nem indutiva, pois preocupa-se com a descrição direta da experiência tal como ela é. Assim a realidade é construída socialmente, e entendida como o compreendido, o interpretado, o comunicado (GIL, 2008).

No que se refere à produção do conhecimento, observa-se com frequência o uso dos métodos clássicos: dedutivo e indutivo. Na lógica dedutiva, o cientista usa da lógica para construção do conhecimento, partindo do geral e, a seguir, desce ao particular (PRODANOV, FREITAS, 2013; GIL, 2002). Por outro lado, na lógica indutiva, a partir da definição de proposições originadas pela observação do cientista, é possível generalizar o conhecimento, propondo uma lei universal. Ou seja, é um método da generalização (PRODANOV, FREITAS, 2013).

Já a lógica abdutiva atua entre os dois extremos vistos antes, da indução e da dedução, uma vez que se utiliza de características de ambos para concluir a melhor explicação para algo e possui caráter explicativo e intuitivo. Surpresas e dúvidas iniciam o processo abdutivo de geração e seleção das possíveis hipóteses que poderiam solucionar os problemas em questão (GONZALES, 2012).

Vemos assim que a **lógica abdutiva** é a que melhor se adequa à proposta da presente dissertação, já que a mesma se propõe a concluir a melhor explicação usando do repertório de conhecimento adquirido pelo pesquisador sobre os temas estudados. Assim, dentro da lógica abdutiva, a partir da revisão da literatura, ficou clara a necessidade de se apoiar em uma visão de especialistas, enxergando-se também o lado da prática dos designers.

Apesar do método do *Design Science Research* permitir desenvolver conhecimentos que possam ser utilizados pelos profissionais na solução dos problemas da vida real (DRESCH, et al., 2015), optou-se aqui por não aproximar-se da mesma, já que a sua natureza é pragmática e orientada à solução satisfatória, buscando assegurar a utilidade da solução proposta para o problema. A *Design Science* está orientada para gerar conhecimentos que suportem a solução de problemas e tem como um de seus produtos uma prescrição, já as ciências tradicionais têm como principais objetivos a exploração, descrição, explicação e, quando possível, a previsão relacionada aos fenômenos naturais e sociais (DRESCH, et al., 2015).

## 4.2 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DA PESQUISA

Considerando-se o problema identificado demonstrado na Introdução deste trabalho, foram elaboradas a pergunta de pesquisa e os objetivos pretendidos com esta

pesquisa. A partir deles, foi caracterizado o tipo de pesquisa, os métodos a serem adotados, além de suas principais técnicas e recursos. No Quadro 4.1 a seguir, esses são apresentados e posteriormente detalhados.

Como pode ser visto no referido Quadro, para a seleção dos procedimentos técnicos desta pesquisa, foram escolhidos aqueles que atendessem a abordagem qualitativa e de objetivo exploratório. Para Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa exploratória envolve levantamento bibliográfico e documental; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

#### PERGUNTA

**Quais os requisitos a serem utilizadas para o uso da pesquisa prospectiva na gestão de design, para fomentar a inovação guiada pelo significado?**

#### OBJETIVO GERAL

**Propor requisitos que possam ser utilizadas para o uso da pesquisa prospectiva na gestão de design, para fomentar a inovação guiada pelo significado.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MÉTODOS	TÉCNICAS	RECURSOS
<b>(A) Definir os conceitos teóricos referentes a pesquisa de prospecção, gestão de design, inovação e de modelos existentes;</b>	Revisão bibliográfica (RBS + RBA)	Abordagem bibliográfica analítica, visando conhecimento teórico	Pesquisa na base de dados virtual e física
<b>(B) Articular conceitos teóricos e modelos existentes, diante da necessidade do estabelecimento de requisitos;</b>	Análise da revisão bibliográfica (RBS + RBA)	Abordagem bibliográfica analítica, visando conhecimento teórico <i>RGS/Mindmap</i>	Pesquisa na base de dados virtual e física
<b>(C) Verificar possíveis diretrizes junto a especialistas;</b>	Método Delphi	Questionário fechado, com espaço para comentários, aos especialistas, visando conhecimento prático e consenso	Enviado e respondido via internet.
<b>(D) Debater a visão dos especialistas perante os conceitos teóricos.</b>	Revisão bibliográfica (RBS + RBA)	Abordagem bibliográfica analítica, visando conhecimento teórico. <i>RGS/Mindmap</i>	Pesquisa na base de dados virtual e física
	Método Delphi	Questionário fechado, com espaço para comentários, aos especialistas, visando conhecimento prático e consenso	Enviado e respondido via internet



**Quadro 4.1: Resumo da seleção do método, técnicas e recursos.**

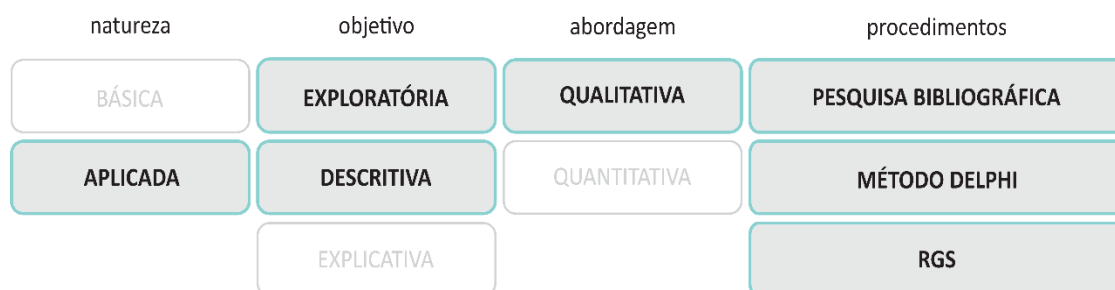
Fonte: a autora, com base em Wright e Giovino (2000), Prodanov e Freitas (2013), Marconi e Lakatos (2003).

Quanto à etapa da **pesquisa bibliográfica**, Gil (2008) sugere que “qualquer que seja a pesquisa, a necessidade de consultar material já publicado é imperativa” (GIL, 2008, p. 60). Nesta fase, é importante indicar quais os autores já escreveram sobre o tema, que aspectos foram abordados e quais as lacunas presentes na literatura. É por meio da revisão da literatura que o trabalho é contextualizado dentro da grande área de pesquisa (PRODANOV, FREITAS, 2013). Neste momento esta pesquisa também pode ser considerada descritiva, uma vez que ela é utilizada para descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecendo relação entre as variáveis, segundo Gil (1999). Ainda segundo o autor, juntamente com as pesquisas exploratórias, a pesquisa descritiva é realizada pelos pesquisadores sociais, pois estão preocupados com a atuação prática.

Por considerar importante um julgamento coletivo e uma formação de consenso perante os especialistas como forma de responder ao objetivo geral desta pesquisa, escolheu-se o **método Delphi**. O Delphi busca o consenso de opiniões de um grupo de entendedores a respeito de determinado(s) tema(s). A técnica baseia-se no uso estruturado do conhecimento, da experiência e da criatividade de um painel de especialistas. Parte do pressuposto de que o julgamento coletivo, quando organizado adequadamente, é melhor que a opinião individual (WRIGHT, GIOVINAZZO, 2000).

Além disso, foi previsto o uso de **RGS** (Representações Gráficas de Síntese) para facilitar a compreensão e comunicar visualmente o resultado de algumas sínteses teóricas.

O resumo da caracterização de pesquisa é apresentado na Figura 4.1, na qual a mesma é visualmente estruturada.

**Figura 4.1: Resumo da caracterização da pesquisa.**

Fonte: a autora, baseada em Prodanov e Freitas (2013), Marconi e Lakatos (2003)

### 4.3 ETAPAS DA PESQUISA E DELINEAMENTO

Com base no exposto anteriormente, concluiu-se que o plano de pesquisa deveria considerar as seguintes macroetapas e técnicas, retroalimentadas ao longo do processo:

- Etapa 1

Teve por objetivo expor o estado da arte referente aos temas deste estudo.

Para isso, considerou uma pesquisa bibliográfica aprofundada dos temas abordados, realizada por meio de Revisão **Bibliográfica Sistemática** (RBS) e **Revisão Bibliográfica Assistemática** (RBA).

- Etapa 2

Teve por foco o **estudo teórico-analítico** dos conteúdos teóricos, para a elaboração prévia das diretrizes que possibilite o uso da pesquisa prospectiva dentro da gestão de design, para fomentar a inovação guiada pelo significado.

Visa a proposta de **lista de diretrizes** preliminares.

- Etapa 3

Buscando de forma acumulativa e consensual a opinião de especialistas com relação às diretrizes propostas, de forma a aprimorá-las se concentrou na aplicação do **método Delphi**.

- Etapa 4

A partir das etapas anteriores, a lapidação das diretrizes, seguiu-se a **proposição dos requisitos** finais.

A Figura 4.2, a seguir, apresenta uma visão geral do método empregado, com suas etapas desmembradas nas técnicas e procedimentos a serem utilizados, bem como sua sequência.

Após a Figura 4.2, detalha-se cada uma das etapas apresentadas, acima e na referida figura, para se atingir os objetivos da pesquisa.



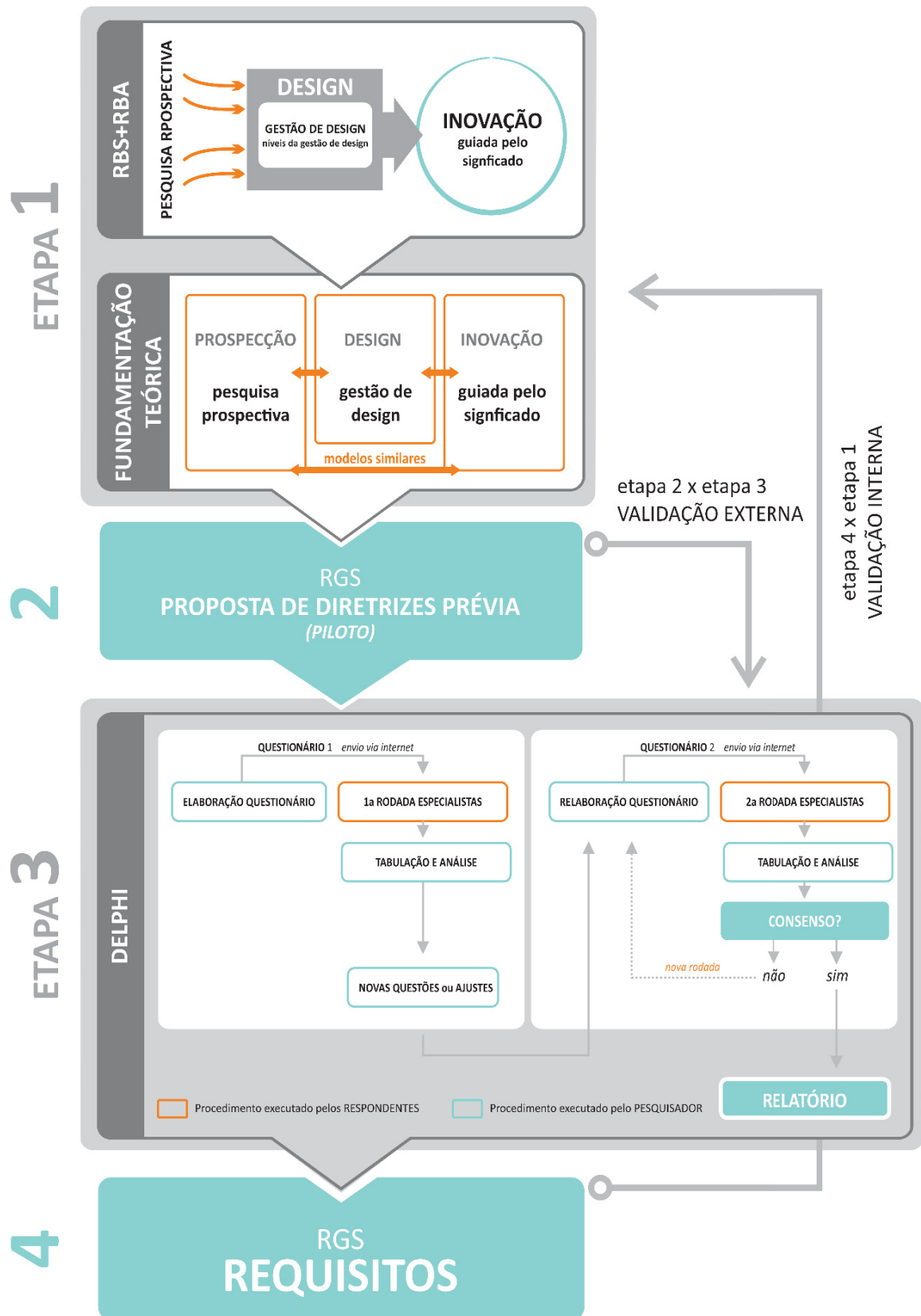


Figura 4.2: Esquema das etapas da pesquisa.

Fonte: a autora baseada Wright e Giovinazzo (2000); Grisi e Britto (2003).

#### 4.3.1 Etapa 1

Com o objetivo de conhecer o estado da arte referente aos temas deste estudo, suas ênfases e visando detectar possíveis lacunas, o método utilizado inicial foi uma revisão bibliográfica sistemática sobre os temas. Esta RBS partiu de um trabalho inicial de Fialkowski et al. (2017), já citado na introdução, sendo então atualizada com obras mais recentes, seguindo os mesmos temas de busca. Essa revisão continuou seguindo os procedimentos sugeridos por Conforto et al. (2011), assim como a revisão que a precedeu. Dessa maneira, os elementos teóricos obtidos puderam embasar o entendimento da gestão de design para promover a inovação incremental guiada pelo significado através do estudo prospectivo.

Como estratégia de análise, que busca tratar do exame e categorização das informações a fim de tirar conclusões com base nos dados coletados (YIN, 2005), foi adotada na fundamentação teórica uma abordagem qualitativa, baseada nas proposições teóricas contidas na mesma, a fim de compreender a pesquisa prospectiva dentro da gestão de design, visando o desenvolvimento de produtos de inovação guiada pelo significado.

Apesar de a RBS diferenciar-se da revisão bibliográfica assistemática por apresentar maior rigor científico, “podendo alcançar melhores resultados, reduzir erros e o viés do pesquisador responsável pela investigação” (CONFORTO et al., 2011, p. 2), decidiu-se realizar também uma RBA, revisão bibliográfica assistemática. Esta RBA foi usada para um aprofundamento, limitando ainda mais o estudo ao campo de interesse da pesquisa e adicionando novas obras que se mostraram relevantes aos temas no decorrer da pesquisa. Dessa maneira foram procuradas outras obras a partir de sugestões advindas da leitura dos artigos da RBS, que indicaram novos autores, novas fontes de pesquisa e possíveis modelos similares aos desta pesquisa para serem analisados.

Todas as obras estudadas por meio da etapa 1, que compõe o corpo teórico, foram organizadas e analisadas de forma guiada pelo objetivo deste estudo. O resultado dessa etapa foi concluído com a elaboração do capítulo 2, que estabelece as diretrizes gerais que servirão de base para a definição dos requisitos finais, objetivados com esta pesquisa.

#### 3.3.2 Etapa 2

Nesta etapa foi feita uma articulação teórica e analítica dos conteúdos vistos na etapa anterior, da fundamentação. Essa base teórica foi tratada, fornecendo os subsídios necessários para gerar as análises e associações entre os temas, de forma a construir os diretrizes preliminares a que se pretende. De maneira analítica e sistematizada, à

luz dos temas de pesquisa, buscou-se formar uma base conceitual para as etapas posteriores, com a correlação dentro dos temas de interesse.

As diretrizes textuais preliminares geradas nesta etapa, compreendem a sistematização um grande volume de conhecimento em áreas distintas, mas que se complementam e podem ser potencializadas, se unidas por meio da gestão de design.

Para apoiar visualmente e facilitar a compreensão, usou-se aqui do recurso de uma RGS para estruturar e centralizar os conhecimentos adquiridos. Essa estrutura serviu também de base para a introdução e contextualização textual das diretrizes geradas.

### 4.3.3 Etapa 3

Na etapa seguinte, à luz das diretrizes estabelecidas na etapa 2, houve a necessidade de se apoiar em uma visão de gestores especialistas, para a sua validação.

Para tal fim, estudou-se alguns possíveis métodos, como o estudo de caso, estudo de caso *expo facto* e grupo focal. Por fim, foi o método Delphi que se mostrou o mais adequado, pelas razões que são exploradas a seguir.

Não há bem definida, tanto na literatura quanto na prática dos designers, uma situação em que se tenha acesso, na qual se usou a pesquisa prospectiva para gerar inovação de significado por meio da gestão de design, por isso não se procurou o método de estudo de caso e nem o estudo de caso *expo facto*.

Na pesquisa *expo facto*, também denominada de co-relacional, porque o que se obtém é a constatação da existência de relação entre variáveis, o pesquisador procura identificar situações que se desenvolveram naturalmente e trabalha sobre elas como se estivessem submetidas a controles, embora o pesquisador não disponha de controle sobre a variável independente, porque o mesmo já ocorreu (GIL, 2002).

Por outro lado, os grupos de foco constituem uma das técnicas exploratórias muito empregadas hoje em dia (HAIR et al, 2005). Porém, no presente estudo optou-se por não usar do grupo focal porque o mesmo pode apresentar algumas desvantagens como: polarização dos assuntos (participante influenciador e outro muito comedido podem “deturpar” o resultado do grupo), falta anonimato entre os participantes, confrontação de opiniões (sem buscar consenso) (MUNARETTO et al., 2013). Além disso, somou-se a dificuldade de organização logística para conseguir juntar os especialistas ao mesmo tempo e no mesmo espaço físico, uma vez que para essa pesquisa, os mesmos estão geograficamente muito distantes entre si e com agendas disputadas.

Assim, o método Delphi, foi selecionado, uma vez que se procurava o entendimento de especialistas e o consenso entre os mesmos, pois não existem dados mensuráveis

a respeito do problema que se quer investigar, ou em outras palavras, faltam dados quantitativos (HAIR et al., 2005; WRIGHT, GIOVINAZZO, 2000; MUNARETTO et al., 2013).

#### 4.3.4 Etapa 4

A redução dos dados consiste em um processo de seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados originais provenientes dos estudos. Segundo Gil (2002) a categorização consiste na organização dos dados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles, além de possibilitar sua descrição. Contudo, mesmo que a pesquisa seja de cunho descritivo, é necessário que o pesquisador ultrapasse a mera descrição, redução e categorização, buscando acrescentar algo ao questionamento existente sobre o assunto. Para tanto, ele deve fazer um esforço de abstração, ultrapassando os dados, tentando possíveis explicações, configurações e fluxos de causa e efeito (ibid.).

Outro ponto importante nesta etapa é a consideração tanto do conteúdo manifesto quanto do conteúdo latente do material. É preciso, portanto, que a análise e síntese não se restrinjam ao que está explícito no material, mas procure desvelar conteúdos implícitos, dimensões contraditórias e mesmo aspectos silenciados (LÜDKE, 1986).

A análise e síntese deste estudo foram baseadas nas proposições teóricas contidas na fundamentação teórica, juntamente com os dados coletados durante o Delphi, a fim de compreender a pesquisa prospectiva dentro da gestão de design, visando o desenvolvimento de inovações guiadas pelo significado.

Outra técnica a ser utilizada como estratégia de síntese durante o estudo, foram as representações gráficas de síntese, ou RGS, com o objetivo de complementar a informação escrita em textos acadêmico-científicos (PADOVANI, 2012).

Pode-se considerar que a validação externa acontece no momento que a proposta de diretrizes prévia desenvolvida for apresentada e avaliada pelos especialistas por meio do método Delphi. Dessa maneira pode ser feita uma comparação do resultado de análise e síntese do corpo teórico, confrontando todos os temas teoricamente discutidos, com os especialistas externos e sua visão prática. Com isso, obteve-se, como resultado principal, *insights* para a construção da proposta final de requisitos desejada.

A validação interna aconteceu no momento em que se confrontaram as diretrizes finais obtidas por consenso de especialistas, com o que diz o campo teórico, demonstrando assim possíveis ênfases e fragilidades do campo acadêmico perante as aplicações práticas destes temas.

## 4.4 O MÉTODO DELPHI

O método selecionado consistiu em uma abordagem de entrevista exploratória de pesquisa de opinião (HAIR et al., 2005), visando o atendimento da etapa 3 da pesquisa.

De acordo ainda com Wright e Giovinazzo (2000), o consenso no Método Delphi representa uma consolidação do julgamento intuitivo do grupo participante. Suas principais características são o anonimato dos respondentes, para evitar que haja influência prévia das ideias de uns sobre os outros, e o *feedback* de respostas do grupo, para reavaliação nas rodadas de perguntas subsequentes. A sua utilização é recomendada quando se dispõe de dados não mensuráveis a respeito de um problema que se investiga ou em pesquisas sobre temas recentes.

O referido método pode ser utilizado também como instrumento de aceleração do processo de aprendizado do pesquisador a respeito do problema de pesquisa. É particularmente útil naqueles casos em que o pesquisador é recém-ingresso em uma determinada área do conhecimento ou necessita da validação interna e externa dos resultados da pesquisa (SANTOS et al., 2005), o que era o caso.

Assim, refletindo a respeito dos resultados da pesquisa usando do método Delphi, considerou-se adequada a sua seleção, uma vez que se objetivava validar um instrumento (as diretrizes previas geradas) perante a prática de profissionais que usam da pesquisa prospectiva para inovação de significado associada à gestão de design. Após a validação das diretrizes gerais, seu resultado compõe os próprios requisitos aos quais este trabalho tem como objetivo.

Santos et al. (2010) aponta que esse método procura a efetiva utilização do julgamento intuitivo, com base nas opiniões de especialistas, que são refinadas em um processo interativo e repetidas algumas vezes até se alcançar o consenso interdisciplinar e correspondente à redução do viés individual, idiosincrasias e situações de respostas que evidenciem ignorância sobre o assunto abordado.

A operação prática do referido método, em sua estrutura básica, acontece na forma regular e sistemática de apresentação de perguntas acerca de um determinado problema a um grupo de especialistas. Implica na organização de um grupo de “conhecedores” em determinada área do conhecimento, que respondem a uma série de questões relativas a um problema de pesquisa claramente definido (ibid.).

Segundo a literatura, na primeira rodada, os especialistas recebem um questionário, preparado por uma equipe de coordenação, e a eles é solicitado responder individualmente todas as questões. É feita então a síntese dos resultados e esta é então comunicada aos especialistas, que, após nova análise, retornam com suas respostas críticas do conteúdo. A cada nova rodada, as perguntas são repetidas e os

participantes devem reavaliar suas respostas à luz das respostas do grupo e das justificativas dadas pelos demais respondentes na rodada anterior. Em cada etapa podem ser introduzidas novas perguntas como forma de estimular a reflexão dos especialistas. As interações se sucedem dessa maneira até que um consenso ou quase consenso seja atingido. São feitas pelo menos duas rodadas (GRISI, BRITTO, 2003; SANTOS et al., 2005; SANTOS, 2001).

Santos, Vidotto e Giublin (2005) apresentam em seu artigo dois estudos em que esse método foi aplicado como mecanismo de captura do conhecimento entre especialistas e aumento da validade interna da pesquisa. Como resultado, os autores apresentam recomendações para aplicação do método Delphi. Dentre as recomendações, aqui se destaca a do uso de um glossário de termos previamente à realização das rodadas. Isso ocorre porque pesquisas que utilizam esse método e tratam de temas abstratos podem trazer problemas semânticos que obstruem o avanço das discussões entre especialistas.

Sugere-se que a apresentação da análise da resposta individual em relação à resposta do grupo permite que os especialistas obtenham a noção exata da proximidade de suas respostas perante a evolução do consenso no grupo. Outra contribuição é de que o método Delphi se mostra passível de adaptação para uso na busca pela opinião de especialistas na fase de análise dos dados de uma pesquisa, o que aumenta a profundidade das conclusões (SANTOS et al., 2005).

Como já apontado, o objetivo do método Delphi é obter um consenso de opiniões individuais de especialistas a respeito da proposta de diretrizes e, assim, aprimorá-la e validá-la, neste caso, sob a ótica da prática da gestão de design. A partir desta pesquisa de cunho mais prático, se complementar a visão teórica dos objetivos específicos da pesquisa anteriormente obtidos.

No método Delphi, a coleta de dados, do ponto de vista de Goodrich (1984), são necessários os seguintes itens para a sua utilização adequada: um coordenador qualificado que entenda a(s) área(s) do assunto que está sendo tratado e que tenha clareza dos objetivos almejados pelo estudo; um painel de peritos ou especialistas dispostos a cooperarem; um instrumento de pesquisa cuidadosamente preparado e que evite questões e respostas ambíguas; e um prazo determinado para a devolução do instrumento utilizado.

Para Goodrich (1984), o número máximo de pesquisados não deve ultrapassar 20 membros. Já para Santos et al. (2017), a literatura não fornece parâmetros para o estabelecimento de um número mínimo de participantes, dependendo do tipo de problema a ser investigado. Considerando a população de especialistas nas áreas de gestão de design voltados para a inovação como sendo reduzido, um grupo de

especialistas, ainda que pequeno, foi considerado suficiente para os propósitos desta pesquisa.

Essa seleção considerou que o método Delphi não permite um levantamento estatisticamente representativo da opinião de um determinado grupo amostrado, uma vez que a confiabilidade dos resultados depende da qualidade dos especialistas e não da quantidade. Portanto, a seleção do grupo de especialistas, ou panelistas, que participará da aplicação do Delphi desta pesquisa foi definida de forma não-probabilística e do tipo intencional.

A literatura preconiza que um grupo heterogêneo garante uma ampla base de conhecimento e confere maior qualidade aos resultados (WRIGTH, GIOVINAZZO, 2000), por isso foram selecionados especialistas de diversas áreas e seguimentos dentro da gestão de design e envolvidos com inovação. Assim, foram destacados em torno de 30 participantes, que poderiam resultar em apenas 16 a 10 especialistas que de fato poderiam se comprometer até o fim do estudo (caso sejam duas rodadas). Tal fato foi planejado de acordo com a taxa de abstenção que varia entre 30-50% na primeira rodada e de 20-30% na segunda, conforme Wrigth e Giovinazzo (2000).

#### 4.4.1 Critério da seleção da amostra de empresas e instituições

Antes de selecionar os profissionais e acadêmicos a serem convidados, é relevante analisar o contexto de atuação dos mesmos, de forma a obter subsídios para o correto recorte dos especialistas alvos do estudo. Portanto, foram estabelecidos os critérios das empresas e instituições acadêmicas da seguinte maneira:

- Empresa ou instituição deve ter forte relação com a inovação (de preferência, inovação de significado) e ser reconhecida no mercado dessa maneira. Esse fato pode ser constatado por meio de pesquisa documental, análise de mídias digitais, possíveis prêmios recebidos;
- Empresa ou instituição deve possuir um departamento de design interno ou contratar uma empresa externa fornecedora de serviços de design, de forma permanente;
- Empresa ou instituição deve usar, ou já ter usado, pesquisa prospectiva para apoiar suas decisões. Esta pesquisa pode ter acontecido por meio da compra de cadernos de tendências já prontos, acompanhamento e inscrição em sites de acompanhamento de tendências ou mesmo o desenvolvimento de pesquisas próprias;
- Quanto à natureza de produção das empresas, as mesmas devem produzir bens de consumo de natureza criativa-híbrida, conforme preconiza Cietta (2017).



#### 4.4.2 Critério da seleção da amostra de respondentes potenciais

O recorte das empresas e instituições acadêmicas selecionadas permitiu encontrar os profissionais especialistas que se desejava para este estudo, os critérios para inclusão dos mesmos foram:

- Ser gestor dentro do design da empresa ou, de forma externa, ser gestor de alguma empresa que forneça serviços de design de forma permanente na empresa há pelo menos dois anos;
- Deve ter concluído alguma graduação nas áreas de design, gestão, administração ou engenharia e deve estar atuando, ou ter atuado como gestor de design;
- Atuar em desenvolvimento de produtos com foco na inovação (preferencialmente, inovação de significado);
- Já ter utilizado algum tipo de pesquisa prospectiva na gestão de design. Esta pesquisa pode ter acontecido por meio da compra de cadernos de tendências já prontos, acompanhamento e inscrição em sites de acompanhamento de tendências ou mesmo o desenvolvimento de pesquisas próprias;
- Ter recebido algum prêmio de design ou inovação por meio de algum desenvolvimento;
- É importante que os entrevistados tenham perfis variados como experiência profissional exclusiva ou experiência acadêmica exclusiva, bem como profissionais que atuem em ambos. É importante também uma visão variada da natureza do design realizado por esses profissionais, como profissionais da área de pesquisa, de design gráfico, de produto, de serviços e de usabilidade e etc.
- É desejável que alguns dos entrevistados que atuem fora do Brasil também.

Vale destacar que a amostra foi selecionada também por conveniência, onde os participantes foram escolhidos por estarem disponíveis e interessados para a colaboração da pesquisa.

#### 4.4.3 Procedimentos preliminares adotados

Quanto à coleta de dados primários, o protocolo de pesquisa foi submetido à base nacional e unificada de registro de pesquisas, a Plataforma Brasil. Sendo que a pesquisa prevê o uso da técnica Delphi para o questionamento aos especialistas. Assim, após a captação da documentação, ajustes necessários em cronograma e texto, além da descrição detalhada do método aqui proposto, finalmente a pesquisa foi liberada pelo comitê de ética.

O Anexo 1 trata do parecer liberado, por parte da Plataforma Brasil, para a presente pesquisa. E o Anexo 2, por sua vez, permite a visualização do termo de consentimento

livre e esclarecido advindo do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Setor de Ciências da Saúde da UFPR, o qual foi assinado pelos participantes.

O instrumento utilizado no trabalho foi um questionário eletrônico estruturado, usando como base o software *google forms* (GOOGLE FORMS, 2018) para apresentar a proposta e as perguntas, enviá-las e receber as respostas. O questionário inicial, na íntegra, consta no Apêndice 2, ao final desta pesquisa, perfazendo assim o método, que alguns autores preferem chamar de *WebDelphi*, por acontecer por meio da internet (SANTOS et al., 2010; WRIGTH, GIOVINAZZO, 2000).

A referida forma de questionário, via on-line, ajuda a tornar a coleta mais impessoal e precisa. Com isso, o respondente pode se sentir mais confortável em fornecer mais informações por não precisar passá-las diretamente a um entrevistador. Além disso, como apontado por Santos et al. (2010), em algumas entrevistas presenciais, o próprio entrevistador pode enviesar algumas respostas, mesmo que de forma não intencional.

Para verificar o funcionamento dos instrumentos de coleta, foi realizado um piloto (questionários constantes nos Apêndices 2, 5 e 6), com um questionário preliminar desenvolvido a partir da proposta de diretrizes previa. A metodologia científica sugere essa aplicação como forma de avaliar sua viabilidade e possibilitar ajustes necessários antes da realização definitiva, que exige mais tempo e recursos (DRESH et al., 2015).

Assim, alguns ajustes puderam ser incorporados após esse teste piloto. Também segundo Schiffman e Kanuk (1997), os questionários precisam ser testados e “limpos” antes da distribuição generalizada, para assegurar sua validade.

Essa aplicação do piloto aconteceu em duas etapas. Apesar de ter sido uma aplicação de forma reduzida, como o piloto é caracterizado, foram etapas de piloto essenciais para constatar possíveis problemas e incoerências, indo de encontro com o que também preconiza Dresh et al. (2015).

#### 4.4.4 Número e tipo de questões

O tipo de questão utilizada, sob as quais perguntou-se o nível de concordância, ou discordância dos especialistas, seguiu uma estrutura parecida com as questões observadas na literatura (WRIGTH, GIOVINAZZO, 2000).

O número de questões observou o limite máximo prático para o respondente dispensar o tratamento adequado, que é de não mais de 25 questões, segundo Wrigth e Giovinazzo (2000).

Em termos práticos, se cada uma das diretrizes que se quer questionar representasse uma questão da pesquisa, o questionário ficaria com um total em torno de 40 questões. Consequentemente ficaria muito longo e cansativo para o entrevistado. Então optou-se por condensar algumas diretrizes em uma mesma afirmativa, a fim de

reduzir o número de questões a serem analisadas pelos panelistas. Assim, as questões foram então formuladas, de modo a conter, de uma até quatro, diretrizes embutidas na sua redação, conforme possível afinidade de assunto.

O questionário foi estruturado em duas rodadas. O da primeira rodada foi composto por questões assertivas, com espaço para comentários, caso o entrevistador sentisse a necessidade. Nele, foi dada uma relativa liberdade aos entrevistados de comentar cada uma das questões ou mesmo de propor e elaborar novas afirmativas, conforme preconiza Santos et al. (2010), que defende que a primeira rodada não precisa ser tão estruturada.

O questionário da segunda rodada foi estruturado com a expectativa de afunilamento do número das perguntas. Mas, considerou-se, assim como defende Wrigth e Giovinazzo (2000), a possibilidade de inserção de novas questões identificadas ao longo do processo de rodadas.

A cada rodada, o entrevistador, ou a equipe de coordenação, deve contabilizar as respostas e, então, apresentar os resultados parciais. Demanda assim que os especialistas revejam, em anonimato, suas opiniões à luz da opinião agregada. O processo se repete até que se atinja um “estado estacionário” (SANTOS et al. 2010).

#### 4.4.5 Modo de formulação das questões

Muitos entrevistados relutam em ceder um tempo para responder a levantamentos. Por isso buscou-se elaborar os questionários de modo interessante, objetivo, fácil de preencher, e assim motivando os entrevistados a responder de maneira mais sincera e integralmente, assim como também menciona Schiffman e Kanuk (2000).

O questionário pode conter perguntas abertas (nas palavras do próprio entrevistado) ou fechadas (o entrevistado apenas escolhe a resposta mais adequada). No caso do questionário aberto, a variedade de informação normalmente é maior, porém mais difíceis de codificar e analisar. Deve-se cuidar também para uma abertura de perguntas que instigue o entrevistado a continuar, bem como oferecer uma ordem lógica nas questões. É importante também assegurar a confidencialidade e anonimato para evitar a auto exposição (ibid.).

Assim, visando um questionário que não intimide o entrevistado por sua complexidade e que não tome muito tempo do mesmo para evitar desistências, optou-se por um questionário do tipo fechado, com espaço para comentários. No lugar de uma lista de perguntas foram utilizadas uma série de afirmativas e se solicitou aos painelistas que indicassem seus graus de concordância, ou discordância, a respeito.

Segundo Wrigth e Giovinazzo (2000) também, embora não haja regras rígidas quanto ao formato das questões de um questionário Delphi, algumas recomendações podem ser seguidas para evitar erros na elaboração, como:

- Evitar colocações ambíguas (uso de jargão técnico e termos genéricos como “comum”, “normal”, “uso geral”);
- Questionário simples de ser respondido (conveniência para o panelista, não para o organizador);
- Esclarecer possíveis contradições (para não parecer inconsistente);
- Evitar ordenamento de proposições (não pedir para priorizar entre uma série grande de preposições porque exige muito tempo do respondente);
- Permitir complementações dos respondentes ou panelistas (principalmente na primeira rodada).

Todas as recomendações acima foram levadas em consideração ao se preparar o questionário das rodadas do método Delphi.

#### 4.4.6 Estratégia de captura dos dados

Os instrumentos mais frequentemente utilizados para capturar esses dados de avaliação são chamadas escalas de atitude, que podem ser: escalas de Likert, escalas de diferenciais semânticos, escalas ordinais e escalas numéricas (SCHIFFMAN, KANUK, 2000).

Nas escalas de diferenciais semânticos tem-se uma série de adjetivos bipolares (como bom/mau, quente/frio, gosta/não gosta) e são usadas para se comparar as percepções. Nas escalas ordinais pede-se aos sujeitos para ordenar elementos por ordem de preferência a partir de algum critério dado. São mais usadas para detectar áreas que necessitam de melhorias (ibid.). Nas escalas numéricas, os números são usados como opções de resposta, no lugar de descrições verbais, correspondendo a categorias ou opções de resposta. Pode ser usada também para avaliar o nível com que se concorda ou discorda de algo, traduzindo o espaço entre os números, pelo entrevistado, de maneira absoluta (HAIR et al, 2005).

A escala de Likert por sua vez, também chamada de escala final, também avalia o nível com que se concorda ou discorda de algo, porém usando de descrições verbais, não numéricas. Para estudos quantitativos, esse fato pode representar uma fraqueza, uma vez que o entrevistado pode interpretar o espaço entre o “concordo” e o “concordo totalmente” diferentemente de pessoa para pessoa. Então se entende que para estudos de base qualitativa a escala Likert mostra-se adequada (SCHIFFMAN, KANUK, 2000) e, portanto, foi adotada nesta dissertação.

A escala escolhida foi proposta por Rensis Likert em 1932, a qual compreende uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado. Os respondentes são solicitados, não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informar qual seu grau de concordância/discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação (SCHIFFMAN, KANUK, 2000; FROTA ROZADOS, 2015).

Esse tipo de escala é popular porque é fácil de preparar e interpretar para os pesquisadores e simples para os entrevistados responderem. Apresenta uma vantagem em relação às outras porque se podem considerar as respostas para cada afirmação separadamente, ou pode-se combinar as respostas para produzir um resultado geral final (ibid.).

Segundo Frota Rozados (2015) a utilização da escala Likert facilita ao participante da pesquisa colocar seu posicionamento perante uma determinada questão, permitindo ao pesquisador, posteriormente, atribuir e apresentar suas conclusões segundo os graus de importância (hierarquizações) definidos pelo participante. Assim é uma escala de atitude fácil de administrar e usada com frequência junto ao método Delphi (FROTA ROZADOS, 2015).

Hair et al. (2005) também afirmam que as escalas Likert são comumente usadas para mensurar conceitos na pesquisa em administração, como: importância, opinião, intenções e intensidade dos sentimentos perante um conceito, empresa ou produto.

Sendo assim, na referida escala, há uma série de afirmações que descrevem a atitude-objeto da investigação e se oferecem as opções de concordância/discordância a respeito. Quanto ao número desses itens para mensuração de um conceito, a orientação geral é de que as afirmações precisam ter uma relação muito próxima e assim representar um único constructo de maneira completa. Na experiência dos autores, um mínimo de três é necessário, mas é comum ver pelo menos cinco e até sete itens, às vezes, até mais (HAIR et al., 2005). “Na perspectiva do pesquisador, é preferível não usar menos de cinco categorias, isso porque os respondentes muitas vezes evitam os extremos, e uma escala de cinco pontos, por exemplo, pode, na prática, tornar-se uma escala de três pontos” (HAIR et al., 2005, p. 195).

Quanto ao uso de número par ou ímpar de categorias, HAIR et al. (2005) apontam que o ponto central convencionalmente representa uma posição neutra quando um número de categorias ímpar é usado em uma escala. Porém, se o pesquisador acredita que é improvável que haja respondentes neutros ou se quer forçar uma escolha, o número par de categorias deverá ser usado (HAIR et al., 2005).

Como nesse estudo o desejo de um maior nível de precisão deve ser equilibrado com as exigências feitas aos respondentes, a fim de não tornar cansativa a pesquisa e nem de exigir demais cognitivamente, optou-se por ter um número igual de opções e uma

opção neutra. Assim somam-se cinco itens de mensuração, que são: 1) concordo totalmente; 2) concordo; 3) não concordo nem discordo; 4) discordo; 5) discordo totalmente. Hair et al. (2005) preveem assim dois níveis de rejeição (1 e 2), um nível neutro (3) e dois níveis de concordância (4 e 5), medianas inferiores a 3 caracterizariam a rejeição das afirmativas propostas. Completa-se a avaliação das medianas, ou seja, da aceitação/rejeição das afirmativas.

Embora Schiffman e Kanuk (2000) apontarem que se a opção neutra representar uma dificuldade na definição da resposta do grupo, essa poderá ser eliminada, forçando o respondente tomar partido sempre em suas respostas para as próximas rodadas, a opção neutra foi propositalmente colocada aqui. Assim permitiu-se o “sentir-se neutro” em relação a alguma questão que será examinada por parte do entrevistado e assim levá-lo a comentar mais a respeito no espaço destinado para tal.

Ao lado de cada item de mensuração da escala adotada, precedendo-a, será colocada uma numeração de 1 a 5. Assim também poder-se-á orientar o entrevistado a compreender que a distância entre cada uma das respostas é sempre uma unidade, ou seja, os espaços entre as respostas são equivalentes, aproximando a vantagem da escala numérica à escala Likert.

Considerou-se que, antes de responder o questionário, os respondentes deverão preencher o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ou TCLE (Apêndice 2) e dar um aceite a um convite virtual enviado com antecedência. Nesse serão explicados os objetivos da pesquisa, o método, a importância de sua participação no estudo e serão feitas algumas perguntas acerca de contextualização para a pesquisa. Instruções para respostas e preenchimento também serão providenciadas juntamente ao envio do questionário.

#### 4.4.7 Organização das rodadas

Em geral, segundo Goodrich (1984), a aplicação típica do Delphi dura de duas a três rodadas, uma vez que um quarto turno não resulta em modificações significativas. Segundo o autor também, o *Delphi* pode ser concluído já na segunda rodada, dependendo do objetivo da pesquisa e do consenso obtido entre os especialistas.

Já Wrigth e Giovinazzo (2000) defendem que as rodadas não têm número exato, elas se sucedem até que se atinja um grau satisfatório de convergência. E completa, indicando que no mínimo duas rodadas são necessárias para caracterizar o processo, sendo raros os estudos com mais de três rodadas de questionários.

Conforme a literatura, os questionários, que retornarem e contiverem respostas que indiquem que o participante não cumpre qualquer um dos dois critérios de escolha,

devem ser descartados, e não serão levados em conta no processo de análise dos dados.

O resultado das rodadas do Delphi foi transcrito e analisado em Representações Gráficas de Síntese, ou RGS, que são “artefatos visíveis bidimensionais estáticos criados com o objetivo de complementar a informação escrita em textos acadêmico-científicos” (PADOVANI, 2012).

#### 4.4.8 Estratégia de análise dos dados

As estratégias de análise dos dados a serem obtidos por meio da técnica Delphi se referem à forma de tabulação dos dados obtidos. Wrigth e Giovinazzo (2000) defendem que o tratamento a ser dispensado depende, fundamentalmente, do tipo de questão a ser considerado. Mas de uma forma geral, as questões que se referem a valores, podem apresentar média<sup>1</sup>, mediana<sup>2</sup>, extremos e quartis inferior e superior (o quartil inferior é o valor apresentado pela resposta que estiver a meio caminho entre o mínimo e a mediana, e o superior entre a mediana e o máximo).

Para Grisi e Britto (2003), da mesma forma, a evolução em direção ao consenso pode ser mensurada pela relação entre a distância do 1º ao 3º quartil das respostas e o valor da mediana.

O consenso nivelador adotado por Santos et al. (2017) se mostra condizente com a tarefa de julgar qualitativamente os requisitos propostos. Santos (2001) também segue este consenso nivelador em seu trabalho sobre o julgamento de competências para a criação de um modelo de gestão. Desta forma o consenso nivelador é considerado forte ou esperado quando o nível de concordância total ou parcial entre os especialistas for igual ou maior a 60% ( $C_c \geq 60\%$ ) por questão apresentada.

No decorrer da pesquisa, teve-se contato com outras obras de autores que usaram o método Delphi, mas com adaptações conforme a necessidade de pesquisa (VARGAS NUNES et al., 2018; CLEMENTI, 2014; BLEICHER, 2015; OBREGON, 2011). Então considerou-se pertinente, assim também neste trabalho, fazer algumas adequações. Um dos ajustes foi referente a análise dos dados a ser feita com base na quantidade

---

<sup>1</sup> A média de um conjunto de dados numéricos, também chamada de média aritmética, obtém-se somando os valores de todos os dados e dividindo a soma pelo número de dados (NETO et al., 2003).

<sup>2</sup> Depois de ordenados os valores por ordem crescente ou decrescente, a mediana é: o valor que ocupa a posição central, se a quantidade desses valores for ímpar ou a média dos dois valores centrais, se a quantidade desses valores for par (NETO et al., 2003).



de respostas de cada questão de uma escala e não pela relação entre os quartis e ao valor da mediana, assim como também usado por Vargas Nunes et al. (2018).

No trabalho de Brito (2012), considera-se que itens com mais de 75% de aprovação podem ser considerados aprovados, enquanto que aqueles com porcentagem menor de aprovação devem ser revistos e submetidos a uma nova avaliação em outra rodada. No trabalho de Nunes et al. (2018) cada questão deveria atingir 80% de aceitação para ser validada. Assim considerou-se aqui que 80% de aceitação total ou parcial, atingiria um grau satisfatório de concordância, uma vez que os outros trabalhos encontrados se referem a este valor ou até níveis menores de concordância, como aceitáveis.

Mesmo havendo uma predominância no aceite da maior parte das questões, o importante é investigar as discordâncias para dar continuidade no estudo. Então, após a primeira rodada do Delphi, questões que não atingiram esse nível de concordância foram mais bem exploradas e esclarecidas analisando-se os comentários escritos dos entrevistados.

Santos et al. (2010) corrobora essa questão, apontando que é reconhecido que as razões discordantes apresentadas por alguns dos participantes também trazem informações importantes. Assim, opiniões dissidentes foram levadas em consideração, em detrimento ao imperativo do consenso.

Visando o esclarecimento dessas opiniões, o questionário enviado recomendou a inserção de comentários por parte dos entrevistados, em cada questão. A análise desses comentários foi feita caso a caso, por serem em pequena quantidade essa tarefa foi possível, uma vez que a pesquisa não tem o enfoque quantitativo e sim qualitativo. Ao todo foram previstos no máximo 20 entrevistados, considerando-se efetivos respondentes de 7 a 10 pessoas apenas, como comentado no subcapítulo 4.4.2, número então que permitiria uma análise individual dos comentários como se desejava.

As respostas individuais foram organizadas por meio de um protocolo para análise das mesmas, na qual constou um quadro com cada uma das perguntas, contemplando em seu respectivo espaço todos os comentários feitos a seu respeito. Desta forma foi possível visualizar sinteticamente os comentários referentes a cada assunto.

## 4.5 APLICAÇÃO DO PILOTO

O método Delphi prevê uma etapa que antecede o processo, que é o piloto de sua aplicação. Dessa maneira foi necessário realizar duas etapas de piloto, com respondentes dentro do perfil desejado, a fim de aperfeiçoar a ferramenta.

O 1º piloto foi realizado com um total de três pessoas, perfazendo um perfil variado em termos de experiência e nível de familiaridade com o assunto. As pessoas deveriam ter experiência ou algum conhecimento prévio a respeito da gestão de design e deveriam ser designers, assim como o perfil dos entrevistados que já foi delimitado no subcapítulo 3.4.2 (“Amostra”). Assim foram convidados a responder as seguintes pessoas: um professor do núcleo da Gestão de design; um aluno do programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Design/UFPR que já tivessem feito a disciplina de Gestão de Design; e um profissional designer que já tivesse vivenciado as práticas da gestão de design em sua carreira profissional. O link para a pesquisa foi enviado via e-mail pela entrevistadora, diretamente para o e-mail dos entrevistados.

Após a tabulação das respostas, constatou-se a necessidade de refazer o piloto com ajustes, assim foi feito um novo piloto. O perfil de especialistas foi similar ao instrumento anterior, garantindo certo nível de igualdade entre os respondentes das questões.

Por fim, após o novo teste, o questionário foi ajustado e apontou que as modificações do instrumento foram o suficiente para a fluidez nas respostas das questões, indicando que o mesmo estava amadurecido o suficiente para sua aplicação real. Os relatos de ambos os pilotos, bem como de seus resultados, são a seguir detalhados.

#### 4.5.1 Relato do piloto

O resultado foi dividido em dois momentos, assim como o primeiro piloto foi realizado:

##### Na Fase 1:

- **Convite** para pesquisa, ambientação e termo de consentimento, constante no apêndice 1. Onde foram apresentadas as informações gerais, assunto da pesquisa e delimitada a relevância da participação do entrevistado para a pesquisa.
- **Perguntas:** foram feitas cinco perguntas referentes a contextualização do profissional e da empresa onde atua ou atuou, para entender o nível de envolvimento do entrevistado com os temas da pesquisa.
- **Agradecimento:** última seção, corresponde ao agradecimento e aviso de que, se o entrevistado deu seu aceite à pesquisa, receberá um novo link, via e-mail também, da 1ª rodada do questionário, sobre as diretrizes prévias geradas (Quadro 3.4).

##### Na Fase 2:

- **1ª rodada do piloto do método Delphi**, denominado: PESQUISA DE PROSPECÇÃO EM DESIGN PARA GERAR INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO (Apêndice 2), realizada após o convite, aceite e ambientação da fase 1.
- **Ambientação**: Na seção inicial da fase 2, o entrevistado lê um pequeno texto para ambientação, onde constam o objetivo do questionário, o posicionamento teórico adotado no estudo a respeito dos temas que se quer tratar e uma rápida explicação do método no qual se apoiou para o estudo.
- **Níveis**: Nas seções seguintes dessa fase, as perguntas foram organizadas dentro dos níveis estratégico, funcional/tático e operacional, sendo que cada uma destas seções inicia com um rápido texto explicando cada nível da gestão antes das perguntas em si. Totalizou assim um total de 13 perguntas, com respostas objetivas a respeito da concordância com a pergunta e com um espaço, abaixo de cada pergunta, para comentários.
- **Questões**: As perguntas deste questionário versam sobre as diretrizes constantes no Quadro 3.4, do capítulo anterior. As perguntas foram montadas de modo que abrangesse uma média de 2 a 3 diretrizes cada uma, sendo que o critério para a união das diretrizes em uma pergunta foi de que houvesse uma similaridade de intenção das respectivas diretrizes, dentro de cada nível da gestão de design. Para melhorar o entendimento, uma vez que as perguntas ficaram longas, cada pergunta foi dividida em 3 blocos de cor, separando as ideias dentro de cada questionamento.

Após ambas as fases houve o acesso às respostas via *Google forms*, no qual se pode constatar alguns resultados a serem tratados a seguir. Esses resultados constam no Apêndice 3, referente à Fase 1, e no Apêndice 4, referente à Fase 2.

Além disso, ainda foi feito um contato telefônico, posteriormente às respostas, com os entrevistados. Assim foram coletadas as impressões dos entrevistados de maneira mais detalhada e esclareceu-se algumas dúvidas do processo, estrutura e conteúdo que não haviam sido totalmente explicitadas nos comentários das questões.

#### 4.5.2 Resultado do 1º piloto

Quanto à fase 1 do 1º piloto, que trata da ambientação, todos os entrevistados deram o aceite ao TCLE e responderam às perguntas, sem demonstrar dúvidas. Dois entrevistados comentaram que gostaram da introdução a respeito dos temas e isso ajudou muito a entender do que se trata a pesquisa, porém também sugeriram que o texto seja reduzido e mais objetivo.

Quanto ao tempo de resposta, dois entrevistados calcularam o tempo de resposta que foi, em média, de 15 minutos. Esta informação foi incorporada ao questionário, assim

ajudando os entrevistados a se programar para responder. E todos comentaram que o tempo de resposta foi rápido e a atividade foi fácil e não foi cansativa.

Na fase 1 praticamente não foram apontadas modificações, uma vez que o piloto fluiu como o esperado. Apenas considerou-se necessário ajustar o texto de início de maneira que fique mais sucinto.

Quanto à fase 2, do questionário, a respeito das diretrizes dentro de cada um dos níveis da gestão de design, o resultado foi de que a complexidade é bem maior em relação a fase anterior. Embora conste uma ambientação a respeito dos temas na seção inicial, essa não foi o suficiente para sanar as dúvidas de um dos entrevistados a respeito dos temas a se tratar. Mas em geral, apesar de parecer longa para um dos entrevistados, todos acharam importante essa explanação inicial para dar andamento às perguntas.

Ao serem abordados por telefone para coletar mais informações, todos os entrevistados apontaram que as perguntas foram extensas e complexas, exigindo um bom nível de concentração para o entendimento das mesmas. Um dos entrevistados demonstrou um certo constrangimento por não ter entendido uma pergunta. Outros entrevistados ficaram em dúvida se haviam entendido corretamente alguns termos que consideraram mais técnicos como “polinização cruzada”, “roadmap” e “cultura visionária”.

Quanto à estrutura da fase 2, todos concordaram que dividir pelos níveis da gestão facilitou a fluidez das questões. A estrutura de cada pergunta foi composta por três blocos de cor, separando as sentenças. Todos concordam que essa separação ajudou no entendimento, mas mesmo assim consideraram que as perguntas exigem bastante do entrevistado. Um dos entrevistados comentou que o bloco de cor verde ficou um tom mais claro em relação aos outros dois, dando a sensação de que poderia ser menos importante. Tal fato deve ter se dado devido à calibragem de cores do monitor, ou outro dispositivo, onde o questionário foi respondido, mas demonstrou aí um possível problema ao se usar a diferenciação por cor.

Quanto à estrutura de blocos que perfazem cada pergunta, um dos entrevistados também comentou que concordava totalmente com uma parte da pergunta e era mais neutro em outra parte. Este fato o deixou em dúvida de como responder, mas decidiu por justificar dentro do espaço “comente” sua decisão, assim como se esperava. Também quanto a esse espaço “comente”, um dos entrevistados sugeriu de que ele fosse obrigatório de resposta e não opcional como apresentado.

Quanto ao tempo de resposta, a fase 2 foi mais longa, a média de tempo tomada por dois entrevistados foi de 22 minutos. Neste sentido, um dos entrevistados que respondeu via *smart phone*, sugeriu uma barra visível de andamento das respostas, de maneira que o entrevistado tivesse um *feedback* de quanto falta ainda a responder.

Muitas perguntas da fase 2 usam de frases a respeito do papel do designer em cada nível, perguntando o nível de concordância do entrevistado com aquela questão. Porém um dos entrevistados ficou em dúvida se respondia perante a situação atual de sua realidade profissional ou se respondia perante o que ele achava que seria o ideal. Assim perguntas iniciadas com “você concorda que o designer **atua** como...”, deveriam ser substituídas por: “você concorda que o designer **deveria** atuar como...”, facilitando o entendimento de que o objetivo é de se obter a resposta quanto à situação ideal.

#### 4.5.3 Relato do novo piloto

Com base no resultado do piloto relatado anteriormente, constatou-se a necessidade de aperfeiçoá-lo. Porém, perante o nível de modificações necessárias para o correto entendimento do questionário e engajamento por parte dos especialistas que o responderam, levou-se a decisão de realizar um novo piloto. Esse novo piloto contemplou a correção mais dos problemas do instrumento que dos problemas de conteúdo, uma vez que neste momento da pesquisa o foco é no instrumento. Assim foram feitas as devidas modificações no questionário da fase 2, subdividindo-o em 1ª e 2ª rodada, assim pode-se fazer perguntas mais curtas e menor número das mesmas.

Como consequência, fez com que a 1ª rodada tivesse perguntas mais abrangentes e a 2ª rodada perguntas diferentes, mais específicas, mas sempre sobre os mesmos temas. Para tal decisão apoiou-se em Wrigth e Giovinazzo (2000), que defendem que se pode inserir novas questões no decorrer das rodadas. Com respeito aos outros problemas demonstrados, decidiu-se por:

- As perguntas foram simplificadas, mesmo que se aumente o número delas, uma vez que, segundo a literatura (WRIGTH, GIOVINAZZO, 2000), até 25 perguntas são aceitáveis. Visando a redução textual e a simplificação para melhorar o entendimento, as questões foram transformadas em afirmativas com posterior pergunta a respeito do nível e concordância do entrevistado perante afirmação;
- Alguns termos, como os que os entrevistados tiveram dificuldade, foram explicados ou substituídos por expressões de mais simples entendimento;
- Foi feita uma análise das cores e estrutura do questionário em diversos tipos de dispositivos, móveis ou não, para garantir que em todos, a legibilidade de cores e textual seja garantida;
- O espaço de comentários foi melhor explorado, de modo que fique claro para o entrevistado que ele deve ficar à vontade para usá-lo, até para comentários não pertinentes exatamente àquela pergunta;
- Será comunicado o tempo médio de resposta do questionário, ajudando o entrevistado a se programar para esta atividade;

- As perguntas incorporaram o verbo condicional no futuro do pretérito do indicativo, se referindo a um fato que poderia ter acontecido ou deveria, permitindo assim que o entrevistado se remeta à situação ideal em relação ao designer, para cada pergunta.

Após todas as modificações acima, foi feito o novo piloto, com as questões reformuladas e ajustadas. Esses novos questionários constam nos Apêndice 5 e 6, e preveem um perfil de especialistas similar ao piloto anterior, garantindo um nível de igualdade entre os respondentes das questões. Assim, escolheu-se dois respondentes com o seguinte perfil: alunos do programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Design/UFPR que já tivessem feito a disciplina de Gestão de Design.

#### 4.5.4 Resultado do novo piloto

O resultado no novo piloto apontou que as modificações do instrumento foram suficientes para a fluidez nas respostas das questões. Os entrevistados se mostraram satisfeitos em responder e não tiveram dúvidas no entendimento das questões. O tempo também foi bem aceito e foi em torno de 10 minutos para cada uma das rodadas. Os resultados das 1ª e 2ª rodadas, do novo piloto, constam nos apêndices 7 e 8.

Novamente, a questão do uso de cores no texto mostrou-se um empecilho ao entendimento, quando a cor se mostrava mais forte o entendimento era de que aquele trecho era mais importante que o restante do texto. Assim, pela dificuldade de interpretação e pela falta de fidelidade cromática dos diversos dispositivos, eliminou-se a possibilidade de variação de cor, assumindo-se somente a cor preta para o texto das afirmativas a serem questionadas.

### 4.6 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo teve como foco apresentar e descrever o método definido e utilizado na presente pesquisa, além de apresentar o piloto usado para ajustes do mesmo. O conjunto do método foi desenhado para investigar as relações existentes, tanto teóricas, como práticas, entre a gestão de design, pesquisa prospectiva e a inovação de significado.

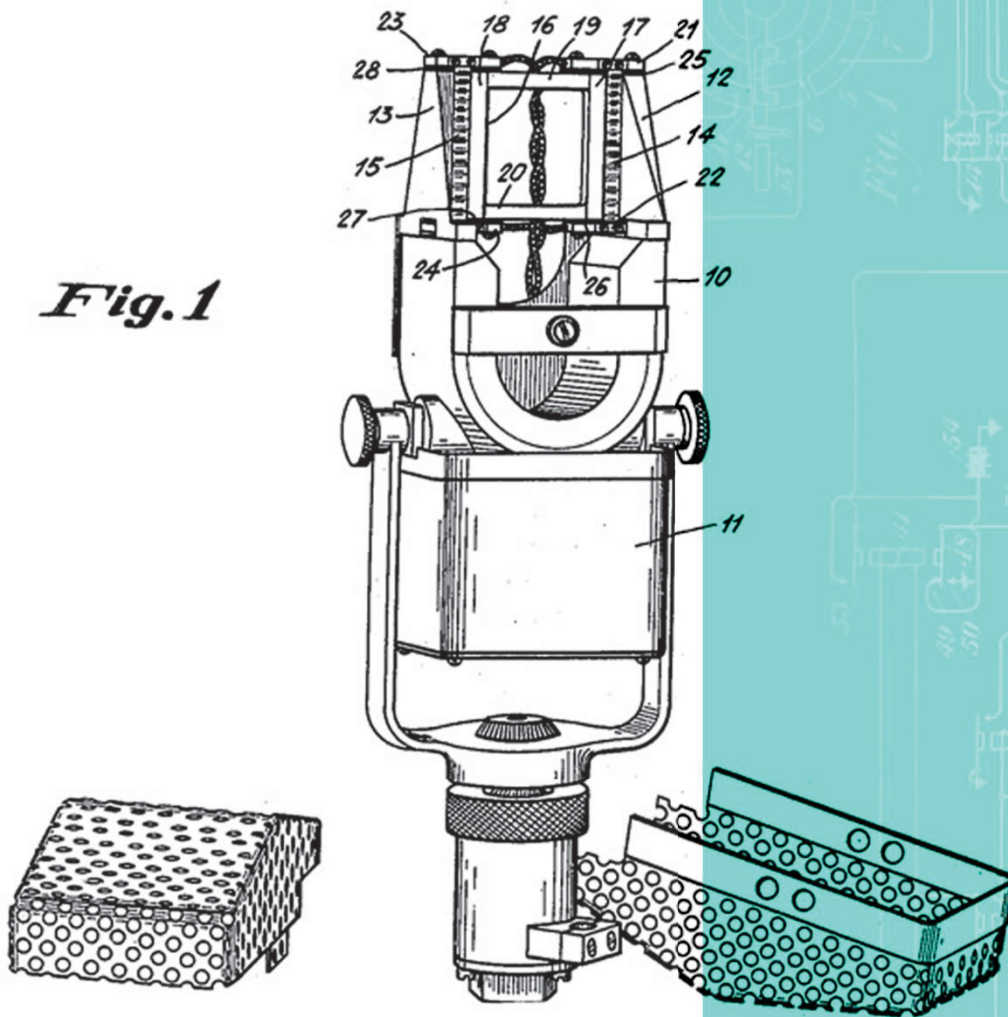
Quanto às etapas da pesquisa, a fundamentação teórica, sua síntese e constructos teóricos, foram vistos nos capítulos 2 e 3. A próxima etapa então, é a aplicação do método Delphi. Assim os resultados da aplicação do referido método são relatados no próximo capítulo, de número 5.



“ THINKING: THE TALKING OF THE SOUL WITH ITSELF. ”

- PLATO

*Fig. 1*



A VISÃO DOS GESTORES QUANTO À  
GD COM BASE NA PESQUISA DE PROSPECÇÃO  
VISANDO A INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO



Este capítulo tem como foco a aplicação de questionários, com base no método Delphi, conforme a proposta metodológica descrita anteriormente. Ele teve por objetivo analisar e avaliar a lista de diretrizes estabelecida por meio da realização do estudo detalhado e aprofundado sobre os temas, apresentado na fundamentação teórica deste trabalho. Por meio desses fundamentos e das diretrizes estabelecidos, foram formuladas as questões.

Como pode ser observado após a fundamentação teórica (capítulo 2), uma proposição de lista de diretrizes foi proposta, no sentido contribuir para a formulação dos requisitos para o uso da pesquisa prospectiva dentro da gestão de design para gerar inovação guiada pelo significado. Com elas, foi elaborado um estudo piloto para a aplicação do método Delphi, que resultou no encaminhamento que aqui se apresenta.

Com base nos dados apresentados no capítulo anterior, para a aplicação do Delphi, foram listados 30 profissionais especialistas gestores de design em diversas áreas e que estivessem envolvidos com o tema da inovação, para garantir um número mínimo de adesão até o final do estudo. A escolha dos nomes da lista foi feita com base na rede de colegas de profissão e pessoais da pesquisadora, além da indicação de outros profissionais que se encaixavam no perfil solicitado, por parte desses contatos. Assim chegou-se a entrevistados com perfis bem variados, acadêmicos e práticos, que atuassem em empresas multinacionais, nacionais, escritórios próprios e docentes.

Para atender os requisitos de sigilo e segurança dos pesquisados, a pesquisa foi inserida na Plataforma Brasil e recebeu aprovação para a sua continuidade, como consta no Anexo 1. A todos os pesquisados foram enviados os termos de concordância e todos que retornaram responderam positivamente em participar da pesquisa.

Visando garantir a diversidade necessária, os entrevistados foram divididos em grupos, de acordo com o mercado onde atuam e a natureza da atividade que exercem, porém, seus nomes foram substituídos por siglas, mantendo o anonimato. Esses grupos foram organizados segundo 4 critérios: profissionais de empresas nacionais brasileiras, grupo “N”; profissionais atuantes em multinacionais, grupo “M”, profissionais com atuação predominantemente acadêmica, grupo “A”, e profissionais que atuam e possuem escritórios de design, grupo “E”. A Tabela 5.1 a seguir mostra o perfil dos entrevistados.

ENTREVISTADO	MERCADOS ONDE ATUA	NATUREZA DA INSTITUIÇÃO	CAMPO DO DESIGN
N1	Brasil	Empresa nacional   acadêmica	gestão em design de produto e docente
N2	Brasil e latin america	Empresa nacional   Pesquisa em design	gestão em design e branding
N3	Brasil	Empresa nacional   acadêmico	gestão em design de produto e docente
M1	Brasil e latin america	Empresa multinacional   acadêmico   escritório de design	gestão em design de produto, gráfico e serviços
M2	Brasil e latin america	Empresa multinacional	gestão em design de produto e gráfico
M3	Brasil e latin america	Empresa multinacional	gestão em design de produto e gráfico
M4	latin america	Empresa multinacional	gestão em design de produto e usabilidade
M5	Brasil	Empresa multinacional	gestão em design de produto
M6	Brasil e latin america	Empresa multinacional	gestão em design de produto, gráfico e usabilidade
M7	Suécia	Empresa multinacional	gestão em design gráfico e usabilidade
M8	Brasil	Empresa multinacional	gestão em design de materiais
M9	Holanda	Empresa multinacional	gestão em design de usabilidade e interfaces
M10	Brasil	Empresa multinacional	gestão em design de produto e gráfico
M11	Brasil e Itália	Empresa multinacional	gestão em design de produto e gráfico
A1	Suécia	Acadêmico   empresa multinacional	gestor docente e gestor de design de produto
A2	Brasil	Acadêmico	gestor docente
A3	Brasil	Acadêmico	gestor docente
A4	Brasil	Acadêmico	gestor docente
A5	Brasil	Acadêmico   empresa multinacional	gestor docente e gestor de design de produto
A6	Brasil e Itália	Acadêmico	gestor docente
A7	Brasil e Itália	Acadêmico	gestor docente
A8	Brasil	Acadêmico	gestor docente
A9	Brasil	Acadêmico	gestor docente
A10	Brasil e Europa	Acadêmico   escritório de design	gestão de design de serviço e políticas públicas
E1	Brasil, latin america, EUS e Asia	escritório de design	gestão de design de produto, gráfico e usabilidade
E2	Brasil	escritório de design	gestão de design de produto e gráfico
E3	Brasil	escritório de design	gestão de design de produto e gráfico
E4	Brasil	escritório de design	gestão de design gráfico
E5	Brasil	escritório de design	gestão de design de superfície
E6	Brasil e latin america	escritório de design   empresa multinacional	gestão em design de produto, gráfico e branding

**Tabela 5.1: Perfil dos entrevistados.**

**Fonte: a autora, 2018.**

A partir dessa lista elaborada com esses profissionais, um primeiro contato foi feito via e-mail ou ligação telefônica ou mensagem eletrônica (*Linkedin, Whatsapp, Messenger*).

Sobre o campo do design em que os entrevistados atuam, no recrutamento priorizou-se a diversidade de modalidades de design, assim teve-se profissionais que atuam na gestão de design oferecendo soluções em design de produto, gráfico, usabilidade, interfaces e materiais. Bem como profissionais que atuam com design de serviços, políticas públicas, docentes, pesquisadores e *branding*.

Após esse primeiro contato, 28 dos 30 profissionais responderam à solicitação e se mostraram dispostos a participar da pesquisa, fornecendo os respectivos e-mails no qual gostariam de receber o link para os questionários.

A seguir, foram enviados os links via *google forms* que davam acesso aos questionários de Ambientação (apêndice 9) e 1ª rodada (apêndice 10), na data de 20 de julho de 2018. No link para ambientação, pode-se observar a perspectiva do profissional perante os temas de pesquisa, para o qual 19 respondentes aderiram. Para o link da 1ª rodada foi recebido um total de 17 respostas, significando que, nem todas os

participantes que responderam o link inicial de Ambientação, deram continuidade para a 1ª rodada. Ambos os links, Ambientação e 1ª rodada, tiveram 15 dias de prazo para a resposta após o envio, porém, após a pouca adesão detectada, fez-se mais uma chamada aos entrevistados, solicitando novamente que respondessem aos links, prolongando-se então o prazo. Assim as respostas para essa etapa foram fechadas no dia 10 de agosto.

Após a tabulação dos dados da ambientação e 1ª rodada, retornou-se aos participantes que até aquele momento haviam aderido à pesquisa, com uma prévia dos resultados do que haviam já respondido e com o link para responder a 2ª rodada, via *google forms*, na data de 24 de agosto. Os respondentes tiveram duas semanas para responder, mas igualmente ao ocorrido na 1ª rodada, devido à baixa adesão, prolongou-se o prazo até 14 de setembro. Assim obteve-se um total de 14 respostas para essa etapa.

Após as duas rodadas obteve-se um resultado satisfatório, conforme havia sido previsto no método, não necessitando assim nova rodada. Então, após a tabulação da 2ª rodada, foi enviado o seu resultado pontual para os entrevistados, solicitando o devido sigilo a respeito, agradecendo e convidando-os para a defesa de dissertação futura, na qual os mesmos poderiam ver, e posteriormente receber cópias do resultado do trabalho, na íntegra.

## 5.1 AMBIENTAÇÃO

Quanto ao resultado da Ambientação, que tinha como objetivo entender melhor a visão em relação à pesquisa prospectiva, inovação e design, responderam apenas 19 dos 28 convidados que se mostraram dispostos a responder no primeiro contato feito, como já comentado.

Tanto nos especialistas, como das instituições nas quais os mesmos atuam, pode-se observar a relevância do tema atualmente. Isso se deu porque 18 entrevistados (94,7%) afirmou que a organização onde atuam considera as pesquisas prospectivas e de tendências em seus desenvolvimentos. Doze dos dezoito entrevistados comentaram essa questão, fato relevante para ajudar a entender o tema.

Nesse ponto alguns entrevistados comentaram que essa abordagem está sendo considerada para criar contextos futuros que ajudem a detectar novas necessidades e que essas possam gerar soluções inovadoras. Os entrevistados comentaram que usam ferramentas prospectivas como *technology roadmap*, tendências de comportamento, projeções estatísticas e *business intelligence*. Porém, cinco dos respondentes deixaram claro que isso ocorre ainda de maneira incipiente e informal,

de maneira não estruturada e não sistêmica, servindo mais como uma inspiração que como um método de trabalho. Comentou-se também a intenção de fortalecer esse campo perceptivo no seu dia-a-dia.

Um total de 14 entrevistados (73,7%) afirmou que a empresa onde atua desenvolve material próprio de pesquisa de tendência e apenas 5 (36,8%) compram pesquisas de tendências prontas, como cadernos de institutos de pesquisa. Por meio dos comentários, ficou evidente que a escolha por desenvolver material próprio perpassa sempre pela questão financeira. Os profissionais advindos de empresas multinacionais conseguem viabilizar recursos para o desenvolvimento próprio, além de assinaturas de institutos de pesquisa comprada. Por outro lado, empresas menores, adquirem eventualmente seu material junto à institutos de pesquisa pagos ou não, tais como sites gratuitos de pesquisa via internet, embora muitos comentem que o ideal seria um desenvolvimento próprio, direcionado e focado na especificidade de seu mercado e atuação atual e futuras.

Com relação ao uso da pesquisa prospectiva como potencial fonte para o desenvolvimento da inovação de significado, quase 90%, ou 16 pessoas, concordam totalmente ou parcialmente com esse potencial. As concordâncias parciais referem-se ao longo caminho percorrido entre a pesquisa prospectiva e sua realização em inovações. Alguns consideram que, anteriormente a isso, é mais importante a análise, cruzamento de informações e discussão sobre os valores identificados. Destacam também que a tradução das tendências em soluções nem sempre levam às inovações de significado porque comumente são malconduzidas e inconsistentes.

A mesma questão sob o âmbito da empresa ou instituição onde os profissionais atuam, da pesquisa prospectiva como potencial fonte para o desenvolvimento da inovação de significado, 68,4% concordam totalmente ou parcialmente com esse potencial também sendo percebido pela empresa ou instituição onde atuam (13 respondentes). Porém, nessa questão, os profissionais comentaram que a empresa ou instituição entende a relevância, mas não atingiu ainda um grau de maturidade de gestão que a leve a agir perante este ponto. Outros comentaram que, embora seja considerada, a pesquisa na empresa acontece de maneira inadequada e não estruturada.

## 5.2 1ª RODADA

Em seguida ao recebimento do questionário de convite e da resposta à Ambientação, junto no corpo do mesmo e-mail, o entrevistado já recebeu também o link para a 1ª rodada de perguntas.

A 1ª rodada consiste no conjunto de perguntas referentes a avaliação das diretrizes prévias e sua análise foi baseada na estratégia escolhida e constante no capítulo de método do presente trabalho, no qual cada questão deveria atingir pelo menos 80% de aceitação para ser validada. Assim, os dados quantitativos foram tabulados com base na referida métrica de 80% de importância. Caso essa porcentagem fosse atingida, as diretrizes que compunham essa questão eram automaticamente aprovadas.

Os efetivos respondentes da 1ª rodada não mudaram substancialmente o perfil diversificado previsto, apesar das desistências, isso porque mantiveram-se respondentes nos quatro grupos de critérios previstos: grupos “N”, “M”, “A” e “E”. Porém todos em menor número de respondentes que o inicial, assim o grupo “N” ficou com 2 respondentes (eram 3), o grupo “M” ficou com 6 (eram 11), o grupo “A” ficou com 6 (eram 10), o grupo “E” ficou com 3 (eram 6). O perfil dos 17 respondentes da 1ª rodada pode ser melhor visualizado na Tabela 5.2 a seguir.

ENTREVISTADO	MERCADOS ONDE ATUA	NATUREZA DA INSTITUIÇÃO	CAMPO DO DESIGN	Aceite	1ª rodada respondida?
N1	Brasil	Empresa nacional   acadêmica	gestão em design de produto e docente	ok	X
N3	Brasil	Empresa nacional   acadêmico	gestão em design de produto e docente	ok	X
M1	Brasil e latin america	Empresa multinacional   acadêmico   escritório de design	gestão em design de produto, gráfico e serviços	ok	X
M3	Brasil e latin america	Empresa multinacional	gestão em design de produto e gráfico	ok	X
M6	Brasil e latin america	Empresa multinacional	gestão em design de produto, gráfico e usabilidade	ok	X
M8	Brasil	Empresa multinacional	gestão em design de materiais	ok	X
M9	Holanda	Empresa multinacional	gestão em design de usabilidade e interfaces	ok	X
M10	Brasil	Empresa multinacional	gestão em design de produto e gráfico	ok	X
A1	Suécia	Acadêmico   empresa multinacional	gestor docente e gestor de design de produto	ok	X
A2	Brasil	Acadêmico	gestor docente	ok	X
A3	Brasil	Acadêmico	gestor docente	ok	X
A5	Brasil	Acadêmico   empresa multinacional	gestor docente e gestor de design de produto	ok	X
A8	Brasil	Acadêmico	gestor docente	ok	X
A10	Brasil e Europa	Acadêmico   escritório de design	gestão de design de serviço e políticas públicas	ok	X
E1	Brasil, latin america, EUS e Asia	escritório de design	gestão de design de produto, gráfico e usabilidade	ok	X
E4	Brasil	escritório de design	gestão de design gráfico	ok	X
E5	Brasil	escritório de design	gestão de design de superfície	ok	X

**Tabela 5.2: Perfil dos respondentes da 1ª rodada.**  
Fonte: a autora, 2018.

Para que o questionamento a respeito das diretrizes não ficasse muito extenso a ponto de inviabilizar a pesquisa, como já comentado, foram apresentadas afirmativas aos entrevistados. Essas afirmativas eram frases montadas de modo que abrangesse uma média de dois a quatro diretrizes cada uma. O critério para a união das diretrizes em uma mesma afirmativa foi de que houvesse uma similaridade de intenção das respectivas, dentro de cada nível da gestão de design.

A Figura 5.1 a seguir mostra o visual do questionário enviado via *google forms*, bem como a escala utilizada para avaliar cada uma das questões, de 1 a 5, sendo 5 o “concordo totalmente” e 1 o “discordo totalmente” e espaço para comentários, como já especificados também no capítulo de método.

Na sequência são apresentados os resultados da 1ª rodada, por nível de gestão de design. As respostas na sua íntegra, podem ser visualizadas no Apêndice 10.



PERGUNTAS    RESPOSTAS    17

---

1. O design neste nível deveria ser planejado juntamente com a estratégia corporativa e usar dos inputs da pesquisa prospectiva para fomentar inovações de significado. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

☐ 5 - concordo totalmente

☐ 4 - concordo parcialmente

☐ 3 - neutro/não concordo e nem discordo

☐ 2 - discordo parcialmente

☐ 1 - discordo totalmente

Comente:

Texto de resposta longa

**Figura 5.1: Printscreen de uma das telas do questionário da 1ª rodada.**  
**Fonte: a autora, 2018.**

O entrevistado deveria escolher o nível de concordância ou discordância perante tal afirmativa e era convidado a comentar algo a respeito de cada afirmativa lida. Assim, se houvesse alguma parte da frase na qual pontualmente houvesse uma discordância, mesmo que no todo houvesse uma tendência a concordância, o entrevistado era estimulado a comentar a respeito.

Isso também permitiu uma análise qualitativa de cada questão, uma vez que era um pequeno grupo de especialistas. Apenas 17 entrevistados responderam na 1ª rodada e não se previa muito mais que isso como já comentado no capítulo de método, que previa até 20 entrevistados. Embora o método previsse uma taxa de abstenção de 30% - 50% na primeira rodada, observou-se aqui uma taxa de abstenção maior, em torno de 40%, já que inicialmente 28 gestores se mostraram dispostos a responder, mas apenas 17 deles efetivamente responderam.

De acordo com a métrica adotada, somente 1 das questões dessa 1ª rodada foi automaticamente rejeitada, por não atingir 80% de aceitação (seja ela total e/ou parcial). Uma das questões ficou pouco acima dessa métrica (81,3%), por ter uma proximidade grande com o limite, essa questão também foi rejeitada. Ambas as afirmativas foram refeitas e serão testadas novamente na 2ª rodada.

O restante das afirmativas foi aprovado automaticamente ou com algum ajuste textual que não mudou o sentido da frase, com base nos comentários dos entrevistados que esclareceram vários pontos.

Os resultados das questões referentes aos níveis da gestão de design serão a seguir relatados e comentados, a fim de dar uma visão detalhada do resultado ao leitor, bem como conduzir ao entendimento dos próximos passos na pesquisa.

### Nível estratégico da gestão de design

#### ■ Questão 1

O resultado da consulta quanto à pergunta da questão 1 pode ser visto na Figura 5.2 a seguir.

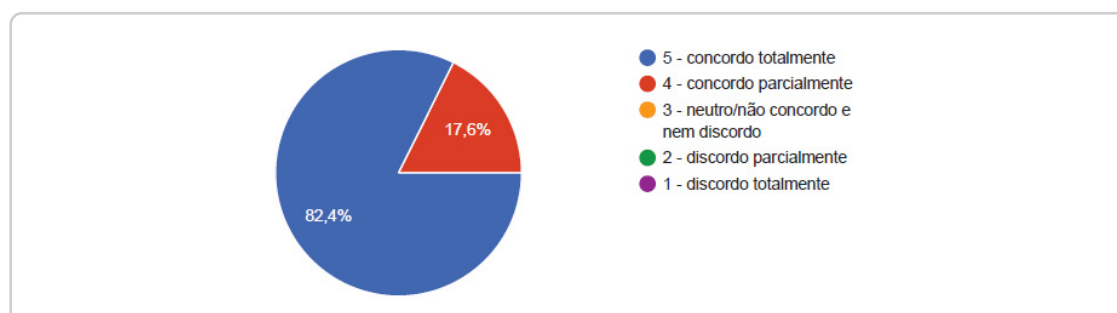


Figura 5.2: Respostas da 1ª questão do nível estratégico de design, constante na 1ª rodada.

Fonte: a autora, 2018.

Analisando as respostas, verifica-se que todos os respondentes concordam que **“o design nesse nível deveria ser planejado juntamente com a estratégia corporativa e usar dos inputs da pesquisa prospectiva para fomentar inovações de significado”**.

Nelas foi mais de uma vez citada a importância do design, e também de outras disciplinas e divisões estratégicas, serem planejados junto à estratégia da empresa e usando da mesma base de informações, de maneira transparente. O design assim pode ajudar a empresa a achar caminhos promissores diferentes do que existe ou se conhece, como na inovação de significado que pode surgir como resultado.

Um respondente destacou que a inovação de significado também surge desse link entre estratégia e design, porém acredita que esse processo ocorra de “dentro para fora” na forma como os agentes se mobilizam para socialmente construir sentido na prática, sendo que o termo “de dentro para fora” aqui foi usado pelo respondente para dizer que “a estratégia não é estabelecida a priori, mas é feita e concretizada na



interação contínua dos atores em constante luta por auto expressão” (Respondente N3, 2018).

Apesar de concordarem com a afirmativa, houve 17,6% de concordância parcial para alguns especialistas. Eles comentaram que essa seria a situação ideal, porém ela não ocorre na maioria das vezes porque o designer acaba por ser pressionado, e cobrado, pelo seu resultado em atividades mais operacionais. E há situações em que o designer age mais por percepção e intuição.

Perante tal nível de concordância nesta questão, foram aceitas as diretrizes que a compõe, que são as diretrizes 1 e 4 do nível estratégico de design, constantes ao fim do capítulo 2 como já visto.

#### ▪ Questão 2

Como se vê na Figura 5.3, a seguir, um total de 94,2% concorda total ou parcialmente que **“o designer aqui atuaria como um tradutor das pesquisas prospectivas e de uma rede de conhecimento gerada pela inteligência de mercado e pesquisas *blue sky*, incentivando um diálogo contínuo e fornecendo argumentos e novas interpretações, visando a construção da inovação de significado”**.

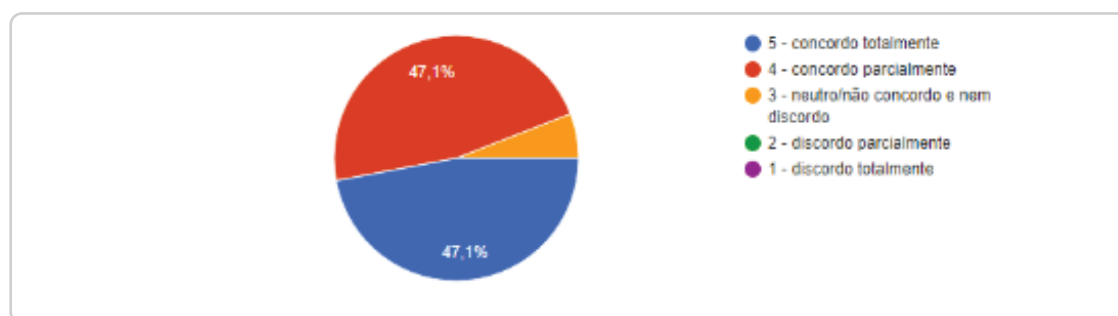


Figura 5.3: Respostas da 2ª questão do nível estratégico de design, constante na 1ª rodada.

Fonte: a autora, 2018.

Colocou-se aqui que “A ausência desse modelo de informação, torna o design superficial e por consequência, o resultado será sempre variações sem propósito, muitas vezes apenas no caminho estético” (Respondente M1, 2018), o que demonstra o potencial da pesquisa prospectiva sendo reconhecido novamente.

Quanto à atuação do designer como tradutor, houve alguma diferença entre os resultados, por isso que 47,1% concordaram parcialmente, uma vez que consideraram que “a tradução” pode sugerir uma limitação à sua atuação. Foi preferido termos como “facilitador” do diálogo entre os *stakeholders*, ou “direcionador” das informações às pessoas, ou “sintetizador” do que o campo social comunica.

Referente também ao parágrafo anterior, destaca-se o comentário de que o uso de experts nesse processo enriqueceria o trabalho dos designers, como psicólogos, profissionais de marketing e outros profissionais que ajudassem nessa “tradução”. Por

isso que a “tradução” não poderia ser considerada somente do design, na visão desses respondentes.

Perante tal nível de concordância nesta questão, foi aceita a diretriz 2 do nível estratégico. Porém sua redação foi ajustada conforme os comentários, trocando-se a palavra “tradutor” por “sintetizador”, por concordar que essa palavra implica em um processo maior de análise que usando a palavra anterior.

Assim a redação final ficou assim: “o designer aqui atuaria como um sintetizador das pesquisas prospectivas e de uma rede de conhecimento gerada pela inteligência de mercado e pesquisas *blue sky*, incentivando um diálogo contínuo e fornecendo argumentos e novas interpretações, visando a construção da inovação de significado”.

Como essa foi uma informação complementar à afirmativa, não incorrerá em mudança das respostas perante tal ajuste, não necessitando ir à 2ª rodada.

#### ▪ Questão 3

Quando os entrevistados foram perguntados sobre o nível de concordância a respeito de o designer “**exercer uma observação mais reflexiva da pesquisa prospectiva neste nível, percebendo os possíveis significados que emergem de cada tendência (percepção emocional do consumidor), ajudando a construir os cenários futuros**”, 94,2% dos respondentes concordaram total ou parcialmente.

A Figura 5.4 a seguir ilustra o referido resultado.

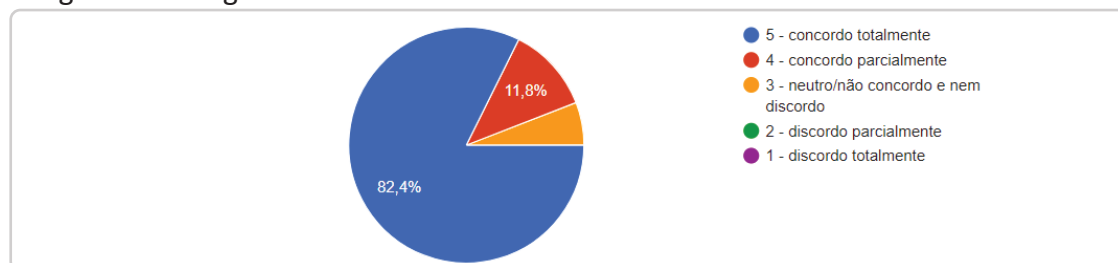


Figura 5.4: Respostas da 3ª questão do nível estratégico de design, constante na 1ª rodada.  
Fonte: a autora, 2018.

Os 11,8% que concordaram parcialmente se referiram ao nível de complexidade do segmento, como por exemplo: “Concordo parcialmente pois a observação reflexiva é adequada para um processo de desenvolvimento robusto de produto com um ciclo de vida previsível e controlado. No universo digital a preferência se faz pela combinação de entendimento automatizado de dados e rápidas iterações e releases controlados” (Respondente M9, 2018). Outros comentaram que além de “reflexiva”, essa observação também deveria ser “projetiva” (Respondente M10, 2018), e “crítica e cabeça aberta” (Respondente A1, 2018).

O único comentário neutro (Respondente N3, 2018), embora tenha escolhido essa opção de resposta, comentou que: “concordo parcialmente, já que no sistema social o

consumidor (em uma de suas facetas ligadas a percepção emocional) é somente um ponto no ecossistema de atores que expressam em conjunto o que quer emergir”.

Então optou-se por suprimir o texto dos parênteses “percepção emocional do consumidor”, já que o mesmo é também, mas não somente, o que se percebe como tendência.

Como esta foi uma informação secundária à afirmativa, não incorrerá em mudança das respostas perante tal ajuste, não necessitando ir à 2ª rodada. Ficando assim então a afirmativa final: “O designer deveria exercer uma observação mais reflexiva da pesquisa prospectiva, percebendo os possíveis significados que emergem de cada tendência, ajudando a construir os cenários futuros”.

Perante tal nível de concordância nesta questão, foram aceitas as diretrizes 9 e 10 do nível estratégico e que compunham a afirmativa.

#### ▪ Questão 4

Na 4ª questão do nível estratégico, 94,1% concordaram total ou parcialmente com a afirmativa: **“O designer ao exercer a observação reflexiva a respeito da pesquisa prospectiva, deveria construir cenários futuros articulados com o ambiente futuro, interno e externo, da organização (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças)”**, sendo que alguns entrevistados que concordaram parcialmente, compondo os 23,5%, expressaram que a referida construção pode ser conduzida pelo designer, como o texto sugere, mas deve também ser compartilhada com outras áreas, de maneira colaborativa.

A Figura 5.5 a seguir ilustra o referido resultado.

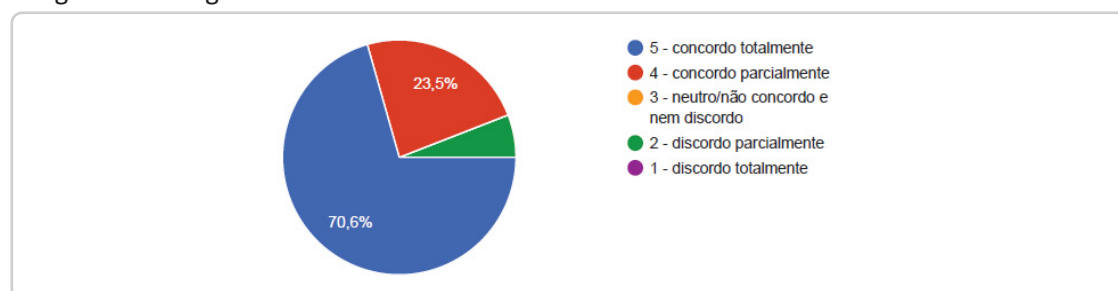


Figura 5.5: Respostas da 4ª questão do nível estratégico de design, constante na 1ª rodada.  
Fonte: a autora, 2018.

Assim optou-se por adicionar esse ponto ao texto por considerar a informação relevante ao entendimento do nível da gestão de design.

Outros dois respondentes se manifestaram de maneira oposta quanto ao “ambiente futuro interno e externo da organização”, identificando-o como a análise SWOT do marketing. Um dos respondentes comentou que a “SWOT é uma ferramenta fundamental e deve ser usada embasada na ética com pensamento progressista” e

outro comentou que “análise SWOT seria mais adequada para avaliar situações/diretrizes já existentes”. Para evitar um entendimento de que a referida ferramenta de análise fosse associada ao momento atual, o que aqui não se pretende, optou-se por adicionar ao texto a palavra “futuro”, ficando “forças e fraquezas, oportunidades e ameaças futuras”.

Um outro respondente discordou parcialmente e justificou sua escolha comentando: “Acredito que no ambiente ambíguo e complexo que dá sentido à inovação em ecossistema, a compreensão se dá nas entrelinhas ou frestas na constante tensão entre os atores, guiada pelo próximo passo - o que quer se materializar que expressa de fato uma necessidade latente desses atores em interação?” (Respondente N3, 2018).

Com esses resultados obtidos, apesar da grande aceitação da afirmativa, os comentários abriram possibilidades de ajustes no texto, que aperfeiçoaram a frase, sem mudança de sentido, portanto não necessitando ir à 2ª rodada. Assim, a afirmativa ajustada, conforme os comentários, ficou: “O designer ao exercer a observação reflexiva a respeito da pesquisa prospectiva, deveria, de maneira colaborativa ajudar a construir cenários futuros articulados com o ambiente do amanhã, interno e externo, da organização (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças futuras)”.

Perante tal nível de concordância nesta questão, foi aceita a diretriz 11 do nível estratégico.

#### ▪ Questão 5

A Figura 5.6 a seguir ilustra o resultado obtido com a pergunta 5.

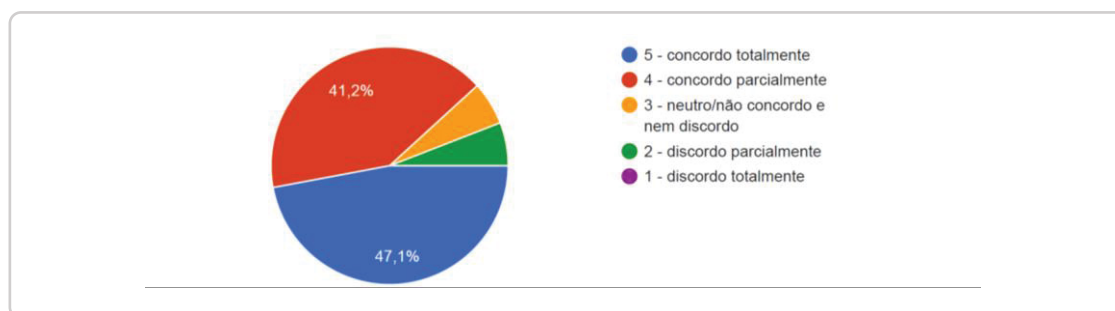


Figura 5.6: Respostas da 5ª questão do nível estratégico de design, constante na 1ª rodada.  
Fonte: a autora, 2018.

Com respeito a 5ª e última questão do nível estratégico, 88,3% concordaram que **“designer deveria ajudar a alinhar a estratégia da empresa à natureza qualitativa da pesquisa de prospecção, visando a construção de uma cultura empresarial que seja visionária e permeável aos impulsos contínuos das pesquisas prospectivas”**. Desses 88,3%, 41,2% concordaram de maneira parcial, reforçando sua escolha com alguns comentários: “os inputs iniciais deveriam vir do time de design também” (Respondente M8, 2018), e que “nem toda empresa quer ser inovadora, é preciso considerar esse

aspecto e balancear as descobertas prospectivas com o perfil cultural da organização. Acredito ser fundamental encontrar o equilíbrio” (Respondente M3, 2018).

O respondente que se mostrou neutro, assim comentou sua escolha: “A pesquisa de prospecção pode ser tanto quantitativa como qualitativa, sendo conduzida de forma recursiva na elaboração de proposições do que quer nascer e em constante materialização da estratégia - quando de fato a inovação acontece e dá sentido a uma estratégia explicitada, eminentemente post facto (o alvo pintado após a seta ser lançada)” (Respondente N3, 2018).

Nesse comentário exposto, o gestor conduz o leitor a pensar a respeito de um possível resultado da materialização da estratégia por meio de uma ação mais intuitiva que objetiva do designer. E também defende que a pesquisa pode ser tanto qualitativa, quanto quantitativa, fato também demarcado na fundamentação teórica. Porém, aqui quis-se enfatizar que a informação obtida pela pesquisa prospectiva, apesar de gerar ambos os tipos de dados, são os resultados de natureza qualitativa os mais aprofundados para construção dos cenários futuros que se pretende, como também visto. Então, para evitar problemas de interpretação, optou-se por suprimir a palavra “qualitativa” da referida afirmativa.

Um respondente que concordou totalmente, ainda salientou a importância da questão multidisciplinar como “Veja que aqui a palavra ajudar é importante no sentido de entender que atividades de prospecção, são dependentes de atividades multidisciplinares para atingir resultados de alta performance” (Respondente M1, 2018).

O respondente que discordou parcialmente justificou sua escolha da seguinte maneira: “Além de enfatizar que uma estratégia não se muda frequentemente, neste ponto pensamos que a estratégia de uma corporação deve ser feita utilizando muitos inputs internos como cultura da empresa, pessoas e capacidades de alianças” (Respondente M6, 2018). Assim o especialista frisa a importância de haver um olhar interno para a organização no processo.

Como esse ponto foi discutido na questão anterior e faz parte da redação da mesma, não foram feitas modificações na redação dessa questão quanto a esse comentário.

A afirmativa ajustada ficou então assim: “o designer deveria ajudar a alinhar a estratégia da empresa à natureza da pesquisa de prospecção, visando a construção de uma cultura empresarial que seja visionária e permeável aos impulsos contínuos das pesquisas prospectivas”. Perante o nível de concordância visto, as diretrizes 5 e 6 do nível estratégico também foram aprovados.

#### **Nível funcional/tático da gestão de design**

- Questão 6

Um total de 93,8% concorda total ou parcialmente que **“O design neste nível deveria implementar a estratégia do negócio, a partir dos cenários construídos, de modo a planejar ações que, no nível operacional, possibilitem a construção de conceitos de inovação de significado”**.

A Figura 5.7 a seguir ilustra o referido resultado.

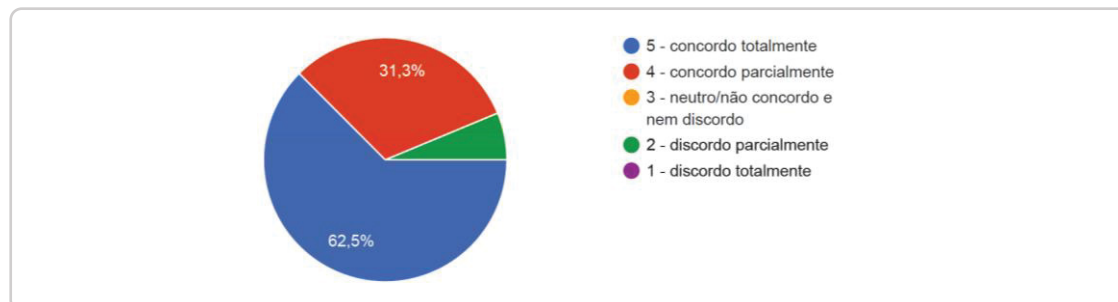


Figura 5.7: Respostas da 6ª questão, referente ao nível funcional/tático de design, constante na 1ª rodada.  
Fonte: a autora, 2018.

Alguns respondentes destacaram que essa é uma condição do design bem atual, porque há pouco tempo atrás o entendimento do negócio, e consequentemente o nível do envolvimento do designer com ele, era quase inexistente. E concordam que aqui os designers devem “gerar conceitos dando significado a uma estratégia” (Respondente N3, 2018).

Alguns entrevistados que concordaram parcialmente (31,3%), o fizeram por questões como entenderem que nem sempre a organização procura a inovação de significado e outro acha “pouco provável a capacidade e o domínio da informação para implementar estratégia do negócio, entendendo que o negócio é muito mais amplo que soluções de design” (Respondente M1, 2018). Outro considera que “A ideia de implementar algo que vem de outros níveis me parece um pouco redutora, fragmenta, onde em um nível (tático) simplesmente obedece ao definido em outros níveis” (Respondente A8, 2018).

Apenas um respondente discordou parcialmente e justificou sua escolha porque considera que o designer participa ativamente, mas não é o gestor da implementação, e complementa “O design é um elemento de uma cadeia de competências na construção do produto/serviço. Cenários futuros podem ser um dos elementos na implementação de novas soluções” (Respondente N3, 2018). Esse comentário levou à um ajuste na redação da questão, frisando-se agora que a responsabilidade pela implementação deve ser apenas “no âmbito do design”, uma vez que o designer não pode decidir por isso dentro de outros setores da empresa.

Apesar da aceitação da afirmativa, os comentários abriram possibilidades de ajustes no texto, que aperfeiçoaram a frase, sem mudança de sentido, portanto não necessitando ir à 2ª rodada.

A afirmativa ajustada, conforme os comentários, ficou assim: “O design neste nível deveria implementar a estratégia do negócio no âmbito do design, a partir dos cenários construídos, de modo a planejar ações que, no nível operacional, possibilitem a construção de conceitos de inovação de significado”.

Assim também foram aceitas as diretrizes 1, 5 e 9 do nível funcional/tático.

#### ▪ Questão 7

Quanto à 7ª questão, seu resultado foi aceito por 88,3% (9 pessoas) dos participantes que concordaram total ou parcialmente com a seguinte afirmativa: **“o designer aqui deve atuar como coordenador do processo de design e de seus recursos (humanos, financeiros, de materiais e tempo), entendendo os fatores sociais e comportamentais das tendências como os principais inputs para configurar as inovações de significado”**.

A Figura 5.8 a seguir ilustra o referido resultado.

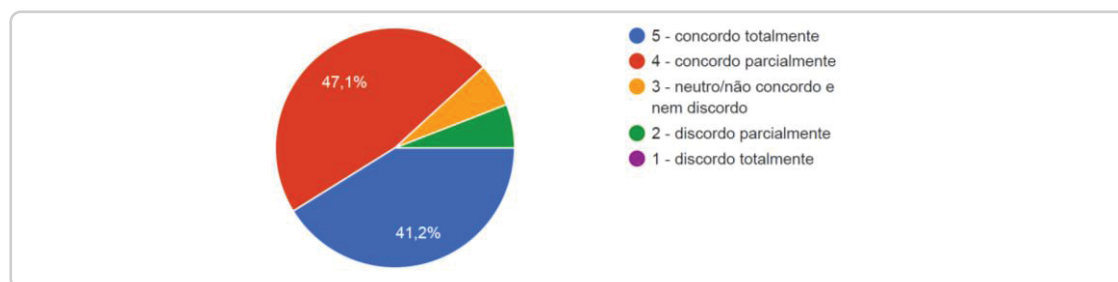


Figura 5.8: Respostas da 7ª questão, referente ao nível funcional/tático de design, constante na 1ª rodada.  
Fonte: a autora, 2018.

Desses, 47,1% (4 pessoas) concordaram parcialmente, justificando com comentários suas escolhas, que foram: “nem toda empresa quer a inovação de significado” (Respondente M3, 2018) e “áreas de finanças e gestão de tempo não devem ser atribuídas ao designer como coordenador, apenas como participante e conhecedor de todo entorno do projeto e/ou recursos” (Respondente A2, 2018).

Quanto a essa questão da gestão de recursos, considerou-se importante adequar a redação afirmativa de maneira que se explicitasse que os recursos ocorreriam dentro dos já pertencentes ao âmbito do design.

O gestor E4, que ficou neutro perante a questão, o fez porque considera que na posição que o designer normalmente ocupa nas organizações “difícilmente terá a liberdade de criar conexões mais inovadoras e disruptivas” (Respondente E4, 2018).

O respondente que discordou parcialmente, explicou que assim o fez porque considera que “a inovação de significado seja um corpo perceptivo construído e composto por um conjunto de elementos, entre eles fatores sociais e comportamentais de tendências. O designer coordena muito mais que recursos, sendo aquele que infere a



concretização possível de interesses conflitantes em jogo no sistema social” (Respondente E4, 2018). Salientando assim que o papel do designer vai além da coordenação, mas passa por um papel decisório na fase da concretização. Mas, como esse comentário foi isolado e mudaria bastante o sentido da frase, optou-se por não mudar a redação já aceita.

A afirmativa ajustada, conforme os comentários observados, ficou assim: “O designer aqui deve atuar como coordenador do processo e dos recursos de design (sejam eles humanos, financeiros, de materiais e tempo), entendendo os fatores sociais e comportamentais das tendências como os principais inputs para configurar as inovações de significado”.

Assim também foram aceitas as diretrizes 3, 4 e 12 do nível funcional/tático.

#### ▪ Questão 8

Quanto à 8ª questão, continuando dentro do nível funcional/tático, seu resultado foi aceito por 100% dos participantes, considerando-se a concordância total e a concordância parcial com a seguinte afirmativa: **“o designer deve atuar como líder participativo e interdisciplinar na formação de uma rede de conhecimento advinda das relações entre setores, dentro e fora da empresa, a fim de gerenciar o resultado da pesquisa prospectiva também com esta rede”**. A Figura 5.9 mostra o resultado.

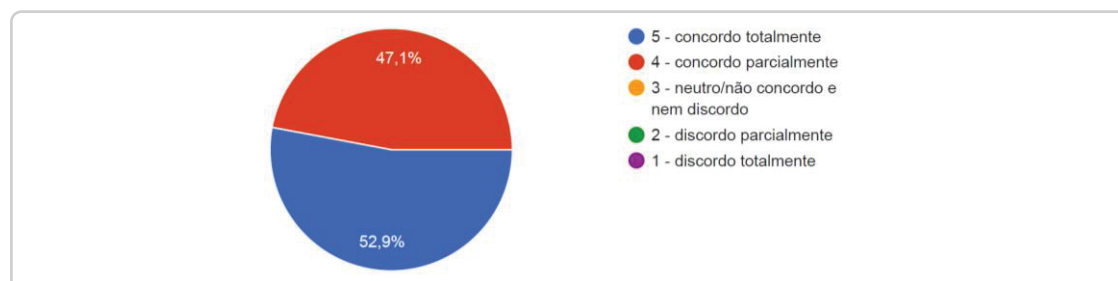


Figura 5.9: Respostas da 8ª questão, referente ao nível funcional/tático de design, constante na 1ª rodada.  
Fonte: a autora, 2018.

Comentários como “de fato, o designer, com sua formação que mescla arte e técnica, tem condição de trafegar com certa fluência entre diversos setores da empresa e pode (deve) atuar de maneira interdisciplinar” (Respondente M1, 2018) e “o designer deve ter também a capacidade de fazer alianças não políticas, visando a empresa e principalmente a colaboração *intercompanies* já que a tecnologia, distribuição e comunicação estão cada vez mais sofisticadas” (Respondente M6, 2018), também reforçam o aceite.

Perante a afirmativa 47,1% (8 dos 17 respondentes) concordaram parcialmente. A justificativa para tal foi sobre a atuação do designer como líder, uma vez que consideram que o mesmo não necessariamente seria um líder, mas sim um facilitador. Perante tal nível de comentários a esse respeito, optou-se por eliminar a palavra da

afirmativa e substituir por “colaborador”, ficando assim a frase após o ajuste: “O designer deve atuar como colaborador interdisciplinar na formação de uma rede de conhecimento advinda das relações entre setores, dentro e fora da empresa, a fim de gerenciar o resultado da pesquisa prospectiva também com esta rede”. Como não houve mudança radical de sentido, houve o aceite da afirmativa dessa maneira.

Por meio dessa questão as diretrizes 2 e 11 foram aprovadas.

### Nível operacional da gestão de design

#### ■ Questão 9

Quanto ao papel do design nesse nível, 81,3% (13 pessoas) concordam total ou parcialmente que **“o designer aqui deve ser o de executor de conceitos de inovação de significado, a partir da incorporação da pesquisa prospectiva na fase metaprojetual”**. A Figura 5.10 a seguir ilustra o resultado dessa questão.

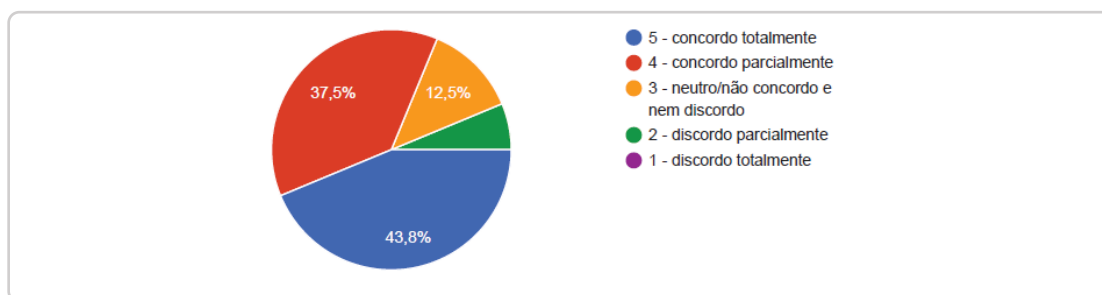


Figura 5.10: Respostas da 9ª questão do nível operacional de design, constante na 1ª rodada.  
Fonte: a autora, 2018.

Houve apenas 1 discordância parcial, que foi justificada pelo respondente pelo fato de que “o metaconceito deve ser permeável a diversos projetos, e não ser executado a cada um” (Respondente A8, 2018), o que nos leva a concluir que, para esse gestor o metaconceito é visto como algo mais amplo, do qual derivam vários possíveis projetos.

Quanto às concordâncias parciais (6 pessoas), as mesmas se referem ao fato de que o designer é visto aqui não só como executor, mas como “prospecor de conceitos” (Respondente N1, 2018; Respondente M8, 2018), ou “gerador” (Respondente A8, 2018), ou “criador” (Respondente A8, 2018), ou “materializador” (Respondente A3, 2018), segundo alguns comentários. Os comentários se referem ao fato de que o verbo “executar” pode sugerir uma separação fechada entre quem cria/gera e alguém que executa, assim prejudicando a fluidez do metaprojeto.

Dois respondentes (Respondente A8, 2018; Respondente N3, 2018) comentaram que o designer é o profissional melhor capacitado para materializar os objetivos da empresa e acaba sendo um executor estrategista capaz de incorporar significado em uma leitura multidimensional que inclui a pesquisa prospectiva.

Apesar da referida questão ter atingido 81,3% (13 de 17 respondentes) de aceitação as diretrizes que a compõe aqui poderiam ser aceitos. Porém, como comentado no capítulo de método, é importante observar e analisar as discordâncias. Então optou-se por, nessa questão, redigir novamente o texto de maneira mais condizente com o pensamento dos gestores, explicitado no campo dos comentários.

Esse ajuste foi referente à palavra “executor” que foi substituída por “prospecor e propositor multidimensional”, como sugerido por alguns respondentes (ficando dessa maneira redigida então: “o papel do designer nesse nível deve ser o de prospecor e propositor multidimensional de conceitos de inovação de significado, a partir da incorporação da pesquisa prospectiva na fase metaprojetual”. Assim, a questão voltou a fazer parte do questionário da 2ª rodada, para validar sua nova redação, e será denominada questão “9b”.

#### ▪ Questão 10

Na questão de número 10 do nível operacional da gestão de design, obteve-se uma concordância de 76,4% apenas (13 dos 17 respondentes), fato que não permite a aceitação de seus diretrizes. Quando questionados sobre se o design aqui deveria **“executar o metaconceito de design, operacionalizando os recursos no âmbito do projeto (de pessoal, financeiro, de materiais e tempo) para obtenção da inovação de significado, os gestores tiveram respostas diversificadas”**. Para se entender qualitativamente essas respostas foi importante a análise dos comentários. A Figura 5.11 ilustra o resultado dessa questão.

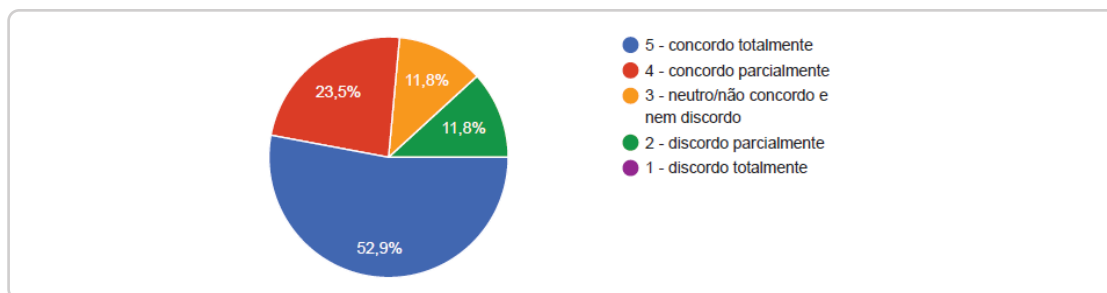


Figura 5.11: Respostas da 10ª questão do nível operacional de design, constante na 1ª rodada.  
Fonte: a autora, 2018.

A questão do gerenciamento dos recursos foi divergente entre os panelistas, uma vez que alguns disseram que os recursos devem ser geridos em conjunto com o nível funcional (junto com operacional) (Respondente E1, 2018), outro respondente colocou que “o designer deve participar e não executar enquanto gestor de recurso financeiro e de tempo” (Respondente M3, 2018), sendo que “normalmente há departamentos na empresa responsáveis por isso” (Entrevistado N3, 2018). Assim entendeu-se a intenção dos respondentes para que o design atue em rede e em colaboração com outras áreas para a gestão dos recursos no âmbito do projeto, porém não se responsabilizando por todos eles.

Novamente aqui também foi discutida a questão da palavra “executor”, sendo sugerido outros termos mais adequados como “gerador”, ou “criador” ou “participante”. Todos os termos no sentido de que o designer deve ser entendido como que desenvolve os metaconceitos de design.

Assim como na questão anterior, assumiu-se nova redação para essa afirmativa e a mesma voltou a fazer aparte do questionário da 2ª rodada. Para validar sua nova redação, foi denominada então de questão “10b”. A nova redação substituiu o termo “executar”, ficando assim: “o designer aqui deve desenvolver metaconceitos, contribuindo para a operacionalização dos recursos alocados no âmbito do projeto de design (de pessoal, financeiro, de materiais e tempo) para obtenção da inovação de significado”.

#### ▪ Questão 11

Na questão de número 11, sendo a última do questionário aplicado na 1ª rodada, 94,1% (16 de 17 respondentes) concordaram que **“O designer aqui deve atuar como mediador ao realizar os conceitos de inovação de significado, atuando de forma flexível, interdisciplinar e multifuncional entre as áreas envolvidas no metaprojeto”**.

A Figura 5.12 ilustra o resultado dessa questão.

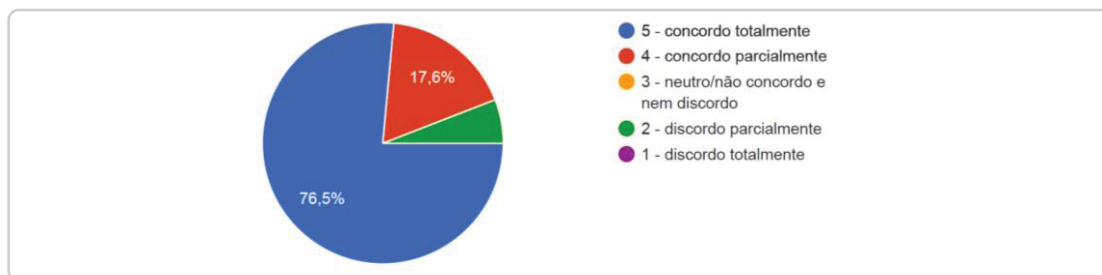


Figura 5.12: Respostas da 11ª questão do nível operacional de design, constante na 1ª rodada.  
Fonte: a autora, 2018.

Comentários como do respondente M6, em que “o design na sua visão humana está comprometido com quase todos os *touchpoints* do produto com a experiência. E deve se desprender do produto para promover a experiência 360” (Entrevistado M6, 2018), reforçam e complementam a questão.

O respondente M1(2018) também complementou que neste nível o design tem uma ação mais setorizada, porque “tem a restrição de abordar temas que sejam mais relacionados a estratégia e sim a preservação dos princípios do design, como ferramenta criativa”.

O respondente M10 (2018), por sua vez, também comentou da importância da fase da seleção dos conceitos realizados, “mas a seleção seria o ponto mais importante do processo, para entender qual conceito seria mais promissor, questionador ou revelador de novos caminhos inusitados”.

Dos que concordaram, 17,6% concordaram parcialmente, o comentário de justificativa foi de que sempre deve haver o suporte amplo dos profissionais dos níveis anteriores, atuando como “defensores” da proposta ofertada neste nível.

Houve uma única discordância parcial, para a qual o gestor N3 comentou que “o designer sintetiza ao antever o que se manifesta no sistema, sendo ele mesmo um ponto desse sistema. Cabe ao designer abstrair e enxergar essa atuação multinível. Ao se ver como mediador, atuando no nível dos multiatores, busca conciliar interesses em jogo”.

Perante tal nível de aceitação, a afirmativa foi aprovada e as diretrizes 13 e 14 consequentemente também.

### 5.3 2ª RODADA

Assim como na 1ª rodada, na 2ª rodada o entrevistado deveria escolher o nível de concordância ou discordância perante tal afirmativa e era convidado a comentar algo a respeito de cada afirmativa lida. Assim, se houvesse alguma parte da frase na qual pontualmente houvesse uma discordância, mesmo que no todo houvesse uma tendência a concordância, o entrevistado era estimulado a comentar a respeito. Isso permitiu uma análise qualitativa de cada questão, uma vez que era um pequeno grupo de especialistas, podendo analisar-se um a um.

Os respondentes receberam via e-mail o link para as respostas da 2ª rodada, tendo duas semanas para responder. Porém, devido à baixa adesão, havendo inicialmente apenas 9 dos 17 participantes da 1ª rodada respondido no primeiro envio, estendeu-se o prazo até dia 14/09. Assim a 2ª rodada encerrou-se com as respostas de um total de 14 entrevistados.

Os efetivos respondentes da 2ª rodada não mudaram substancialmente o perfil diversificado previsto porque mantiveram-se respondentes nos quatro grupos de critérios previstos. Porém todos em menor número de respondentes que o inicial, assim o grupo “N” ficou com apenas 1 respondente (eram 3), o grupo “M” ficou com 4 (eram 11), o grupo “A” ficou com 6 (eram 10), o grupo “E” ficou com 3 (eram 6).

O perfil dos 14 respondentes da 2ª rodada pode ser melhor visualizado na Tabela 5.3 a seguir.

ENTREVISTADO	MERCADOS ONDE ATUA	NATUREZA DA INSTITUIÇÃO	CAMPO DO DESIGN	Aceite	1ª rodada respondida?	2ª rodada respondida?
N1	Brasil	Empresa nacional   acadêmica	gestão em design de produto e docente	ok	X	X
M1	Brasil e latin america	Empresa multinacional   acadêmico   escritório de design	gestão em design de produto, gráfico e serviços	ok	X	X
M3	Brasil e latin america	Empresa multinacional	gestão em design de produto e gráfico	ok	X	X
M8	Brasil	Empresa multinacional	gestão em design de materiais	ok	X	X
M10	Brasil	Empresa multinacional	gestão em design de produto e gráfico	ok	X	X
A1	Suécia	Acadêmico   empresa multinacional	gestor docente e gestor de design de produto	ok	X	X
A2	Brasil	Acadêmico	gestor docente	ok	X	X
A3	Brasil	Acadêmico	gestor docente	ok	X	X
A5	Brasil	Acadêmico   empresa multinacional	gestor docente e gestor de design de produto	ok	X	X
A8	Brasil	Acadêmico	gestor docente	ok	X	X
A10	Brasil e Europa	Acadêmico   escritório de design	gestão de design de serviço e políticas públicas	ok	X	X
E1	Brasil, latin america, EUS e Asia	escritório de design	gestão de design de produto, gráfico e usabilidade	ok	X	X
E4	Brasil	escritório de design	gestão de design gráfico	ok	X	X
E5	Brasil	escritório de design	gestão de design de superfície	ok	X	X

Tabela 5.3: perfil dos respondentes da 1ª e 2ª rodada, concomitantemente.

Fonte: a autora, 2018.

Na sequência são apresentados os resultados da 2ª rodada, por nível de gestão de design. As respostas na sua íntegra, podem ser visualizadas no Apêndice 11.

### Nível estratégico da gestão de design

#### ■ Questão 12

Todos os respondentes concordam, total ou parcialmente, que **“O designer neste nível deve transformar o processo de design, inserindo monitoramento constante dos sinais do futuro (via institutos de pesquisa, cadernos de tendências e etc.) e percepção das macrotendências, seus tipos e ciclo de vida, na fase metaprojetual”**.

Apesar de todos os 14 gestores concordarem com a afirmativa, houve 2 deles (14,3%) que concordaram parcialmente. A Figura 5.13 a seguir ilustra o referido resultado.

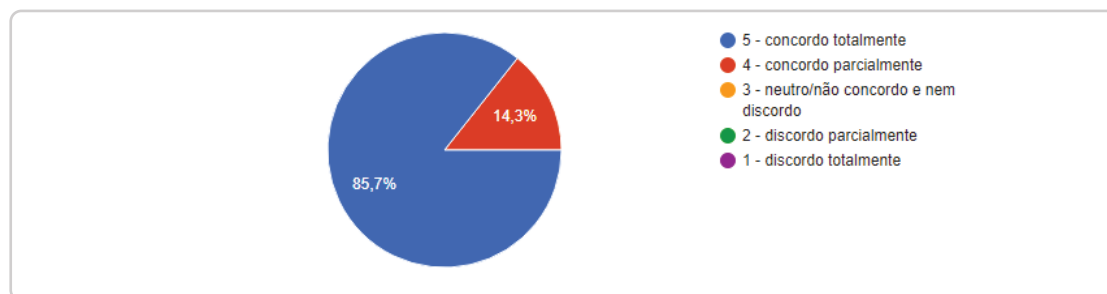


Figura 5.13: Respostas da 12ª questão do nível estratégico de design, constante na 2ª rodada.

Fonte: a autora, 2018.

O participante M1 (2018) lembrou que este processo deve ser um trabalho interdisciplinar: “sempre trabalhando em conjunto com especialistas de prospecção para não tender a criar um viés particular sobre o tema”.

Perante tal comentário decidiu-se acrescentar essa informação à frase, deixando o referido entendimento mais explícito, então a afirmativa ficou da seguinte forma: “O designer neste nível, deve transformar o processo de design, inserindo monitoramento constante dos sinais do futuro em conjunto com especialistas de prospecção (via institutos de pesquisa, cadernos de tendências e etc.), percebendo as macrotendências, seus tipos e ciclo de vida, na fase metaprojetual”. Tal ajuste não interfere no resultado obtido, porque o sentido da afirmativa foi mantido.

Perante tal nível de concordância nessa questão, foram aceitos as diretrizes que a compõem, que são as diretrizes 3,7, 8 e 12 do nível estratégico de design.

#### ▪ Questão 13

Quando os entrevistados foram perguntados sobre o nível de concordância a respeito de o designer exercer uma observação mais reflexiva da pesquisa prospectiva neste nível, “**designer também deve participar da definição estratégica do *roadmap* (futura linha de ofertas no mercado), perante os cenários futuros construídos, de modo que se deixe um espaço para projetos sem mercado no momento atual, mas com perspectivas futuras ainda não claras**”, 13 dos 14 respondentes (92,8%) concordaram total ou parcialmente, sendo que apenas 1 (Respondente M3, 2018) respondente discordou. A Figura 5.14 a seguir ilustra o referido resultado.

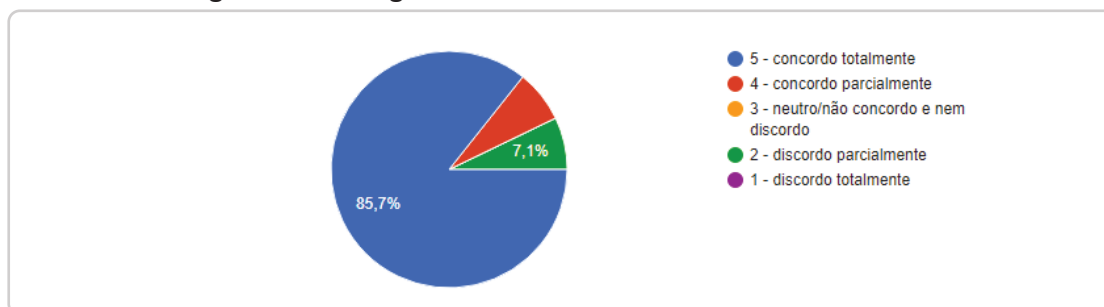


Figura 5.14: Respostas da 13ª questão do nível estratégico de design, constante na 2ª rodada.  
Fonte: a autora, 2018.

O argumento é que deixar espaço para projetos “sem mercado”, com o uso do entre aspas, deixou o respondente M3 confuso e ele completa, “o ponto é que é preciso mostrar que existe um mercado ainda em potencial, ou embrionário, e que há risco. E se há risco, o design deve ajudar na sua gestão”. Assim decidiu-se retirar as aspas da afirmativa, para não gerar dúvidas de que esse mercado é embrionário ainda hoje, mas pode já existir, concordando com a visão do gestor entrevistado.

O respondente M1 (2018) lembrou também que: “Sim concordo, mas veja...condições para projetos futuros devem ter a intenção de geração de cenários de oportunidades,



sendo que no momento da realização do projeto deve ser revisto os cenários presentes e repertório atualizado do usuário”. Assim o respondente lembra que, ao realizar os cenários planejados, atividade que pode ser bem posterior cronologicamente, os cenários devem ser atualizados conforme o contexto do momento. O argumento é pertinente, mas não se alterará a redação porque trata-se do nível estratégico agora, no qual não se aborda a atividade de operacionalização que foi comentada.

Perante tal nível de concordância nesta questão, foi aceita a diretriz que a compõe, que é a diretriz 13 do nível estratégico de design.

### Nível funcional/tático da gestão de design

#### ▪ Questão 14

Na afirmativa 14 da gestão funcional/tática da gestão de design, ao serem questionados **“Cabe ao designer aqui o acompanhamento contínuo das tendências e sua interpretação, correlacionando informações visuais, de linguagem de produto, de tecnologia, estilo e ambiente e integrando-as às respectivas áreas de tecnologia, desenvolvimento, produção, marketing e etc.”**, 100% dos entrevistados concordaram total ou parcialmente. Apenas 2 deles concordaram com parcialidade. Um dos dois desses, sugeriu que se acrescentasse uma informação: “Incluiria aqui o acompanhamento de eventos sociais e políticos que podem modificar algum hábito ou estilo de vida de determinados grupos”. A Figura 5.15 a seguir ilustra o referido resultado.

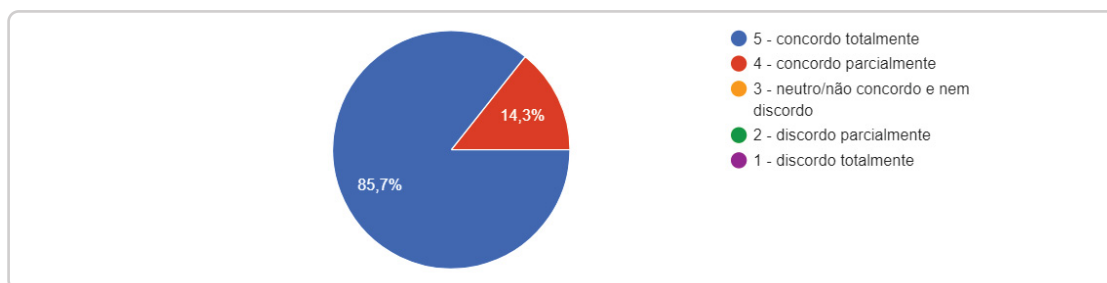


Figura 5.15: Respostas da 14ª questão, nível funcional/tático, constante na 2ª rodada.

Fonte: a autora, 2018.

Como se entende que o comentário se enquadra nas responsabilidades do marketing, citado na afirmativa, portanto a afirmativa e suas diretrizes (7 e 10) foram aprovadas.

#### ▪ Questão 15

Na questão 15, 92,8% (13 de 17 pessoas) concordaram total ou parcialmente com a afirmativa **“O designer deve ter o papel de intérprete das tendências e dos cenários futuros, de forma qualitativa, quantitativa e também estética, correlacionando as informações de forma criativa, para definir os metaconceitos”**.

Somente o respondente A10 ficou neutro à questão, uma vez que considera que esta atividade pertence ao nível operacional e não funcional/tático. Como foi o comentário

de apenas um respondente, foi coerente que se deixasse a visão da maioria prevalecendo, então não houveram modificações na posição da afirmativa perante o nível da gestão de design. A Figura 5.16 a seguir ilustra o referido resultado.

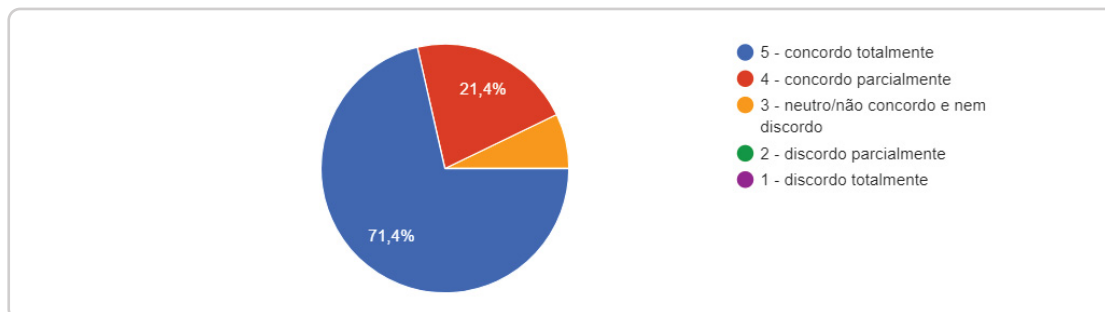


Figura 5.16: Respostas da 15ª questão, nível funcional/tático, constante na 2ª rodada.  
Fonte: a autora, 2018.

Assim, aqui foi aprovado o diretriz de número 6, do nível funcional/tático da gestão de design.

#### ▪ Questão 16

Na questão 16, quando perguntados se nesse nível **“O designer deve, dentre os cenários construídos, estabelecer quais significados que a inovação representará, entendendo os significados que o futuro consumidor valorizará e que as tendências estilísticas têm papel importante na aceitação de inovações disruptivas”**, 92,8% (13 de 14 gestores) responderam que concordam total ou parcialmente.

Um gestor apenas ficou neutro à questão, acrescentando: “E muito cuidado nessa hora... conceitos disruptivos nem sempre exigem design disruptivos. Temos que ter o cuidado com o repertório do usuário” (Entrevistado M3, 2018). Nesse sentido, as diretrizes estão em consonância com a colocação, se complementando.

Outro entrevistado ainda acrescentou, ao justificar sua concordância parcial: “Considerando que se fala “dentre os cenários construídos” (já feitos) imagina-se que os efeitos de sentido já estão presentes nos cenários, assim é estranho pensar que o estabelecimento viria após” (Entrevistado A8, 2018). A reflexão aqui é de que os estabelecimentos dos significados já estariam implícitos nos cenários e faz muito sentido. Assim, optou-se por ajustar a redação neste ponto usando o verbo “apontar”, assim dando a entender que os significados já existem dentro dos cenários, somente serão revelados por meio do design. A Figura 5.17 a seguir ilustra o referido resultado.

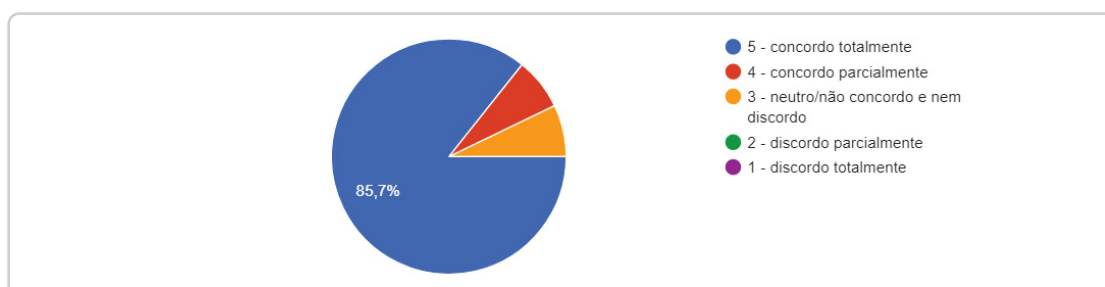


Figura 5.17: Respostas da 16ª questão, nível funcional/tático, constante na 2ª rodada.  
Fonte: a autora, 2018.

A redação final ficou então da seguinte maneira: “O designer deve, dentre os cenários construídos, apontar os significados que a inovação representará, entendendo os significados que o futuro consumidor valorizará e que as tendências estilísticas têm papel importante na aceitação de inovações disruptivas”,

Dessa forma, aqui foram aprovadas as diretrizes de números 8 e 13, do nível funcional/tático da gestão de design.

#### Nível operacional da gestão de design

##### ▪ Questão 17

Na questão 17, com a seguinte afirmativa: “O **designer deve observar outras áreas produtivas e setores externos à organização, visando a adoção de novas ideias, conceitos e tecnologias (processo chamado de polinização cruzada), como potencial ferramenta para a realização de metaconceitos de inovação de significado**”, teve 100% de aceitação total ou parcial. Dos quatro respondentes que concordaram parcialmente somente o respondente justificou seu ponto, “O designer é um contextualizador de ideias”, informação que vem de encontro ao que se afirmou na referida questão 17, confirmando-a.

Portanto esta questão foi aceita sem mudança na redação e por meio dela aprova-se a diretriz de número 7. A Figura 5.18 a seguir ilustra o referido resultado.

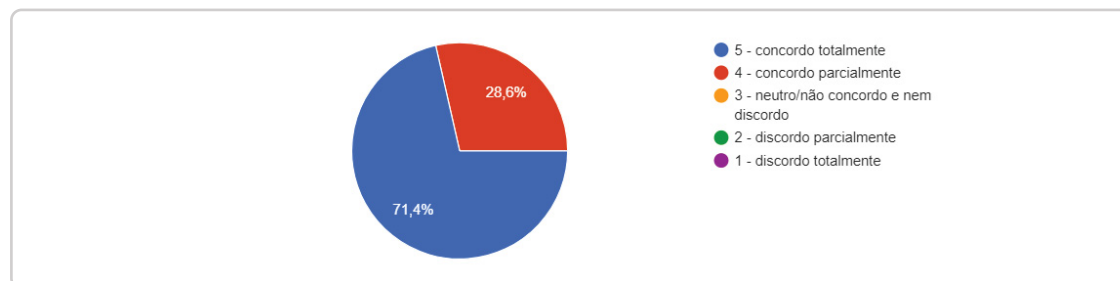


Figura 5.18: Respostas da 17ª questão, nível operacional, constante na 2ª rodada.  
Fonte: a autora, 2018.

##### ▪ Questão 18

Quanto às respostas da questão 18, 92,8% (13 dos 14 respondentes) concordaram total ou parcialmente com a afirmativa “Os cenários construídos na visão estratégica devem ser materializados a partir de uma experimentação ativa com ferramentas de antecipação (como *mockups*, impressão 3D, testes ergonômicos e etc.), e permitindo também que o consumidor seja um ator do processo (cocriador)”.

O respondente M1 ainda reforçou sua concordância com a questão: “Para a cocriação, como um feedback dos estímulos da ideia proposta” (Entrevistado M1, 2018). E um respondente que concordou parcialmente, acrescentou “Parece-me uma visão de cenário muito ferramental. Poderíamos pensar em muitas outras formas de

representação dos cenários que não aparecem” (Entrevistado A8, 2018), complementando assim a afirmativa. Da mesma maneira, o respondente N1 também justificou sua concordância parcial: “Concordo que é importante a coparticipação dos usuários/consumidores no processo criativo, mas às vezes, quando se fala de inovação, pode ser mais difícil se alcançar um resultado significativo” (Entrevistado N1, 2018).

Apenas um participante se mostrou neutro a questão e se absteve de comentários. As respostas podem ser visualizadas na Figura 5.19 a seguir.

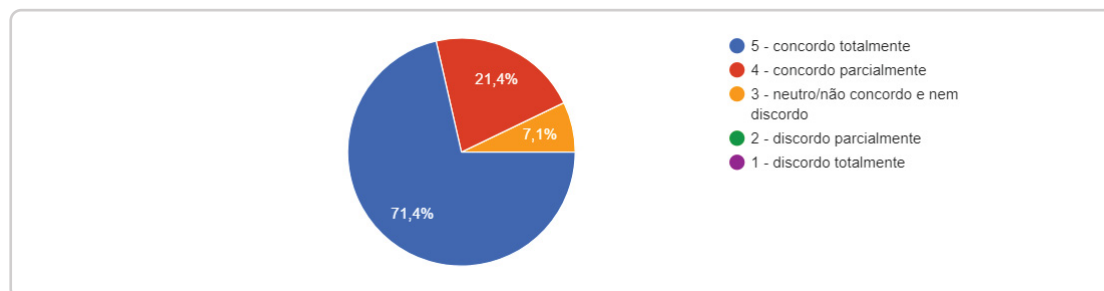


Figura 5.19: Respostas da 18ª questão, nível operacional, constante na 2ª rodada.  
Fonte: a autora, 2018.

Assim, perante a grande maioria de acordo a afirmativa foi aprovada e, por meio dela, as diretrizes 8 e 11 também.

#### ▪ Questão 19

Os resultados quanto à essa questão podem ser visualizados a seguir, na Figura 5.20.

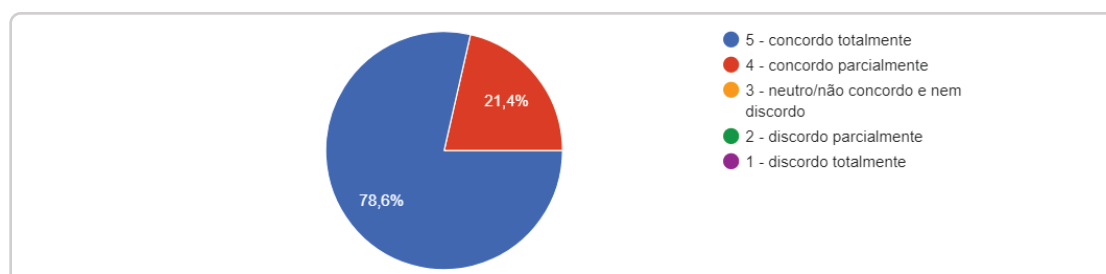


Figura 5.20: Respostas da 19ª questão, nível operacional, constante na 2ª rodada.  
Fonte: a autora, 2018.

Quando os entrevistados foram perguntados sobre se **“O designer deve considerar os aspectos simbólicos, sociais e estilos de vida dentro do cenário definido, para realizar os elementos de design (forma, função, estética, qualidade, matéria-prima, ergonomia, cor, usabilidade, tecnologia e etc.)”**, todos os participantes concordaram com a afirmativa.

Três respondentes dos 14 envolvidos, concordaram parcialmente, mas nenhum deles emitiu comentários a respeito. Tal fato aponta para a aceitação, além da afirmativa em si, de sua redação e das diretrizes que a compõe, que são as de número 9 e 10.

#### ▪ Questão 20

Ao serem questionados neste nível da gestão de design sobre: **“O designer deve viabilizar o metaconceito, entendendo que o mesmo é portador de significados,**

inclusive os de sustentabilidade”, 13 dos 14 Os respondentes (92,8%) concordaram total ou parcialmente. O designer M1 reforçou seu aceite parcial com o seguinte comentário: “A viabilidade do design como proposta e solução de produto/serviço, mas atento as questões que permitem a ideia ser aplicada ao negócio”, lembrando assim que o designer viabiliza o metaconceito somente no seu âmbito de atuação, e que pode fazer isso com uma visão mais ampla, do negócio, mas não é de sua responsabilidade e alcance total, fato que se considerou implícito na afirmativa redigida.

Somente um respondente discordou parcialmente justificando assim sua escolha: “O designer deveria buscar ou identificar os caminhos para a viabilidade dos metaconceitos para que os significados sejam inusitados, ou até buscar o ineditismo para gerar significado” (Respondente M10, 2018). Apesar da pertinência da colocação, ela não se aplica diretamente a esta afirmativa. As respostas podem ser visualizadas na Figura 5.21 a seguir. Assim a questão foi aprovada, assim como as diretrizes que a compõem.

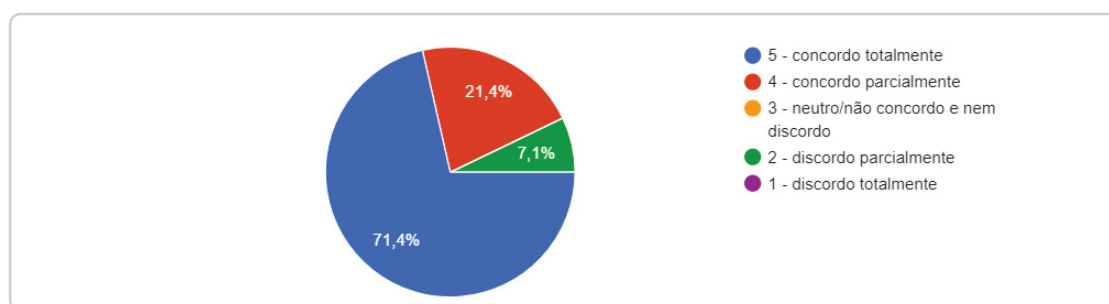


Figura 5.21: Respostas da 20ª questão, nível operacional, constante na 2ª rodada.  
Fonte: a autora, 2018.

#### ■ Outras questões

No nível operacional da gestão de design, ainda compunham a 2ª rodada duas questões remanescentes da 1ª rodada, as quais ainda não haviam sido aprovadas pelos respondentes, devido ao baixo índice de concordância da rodada anterior. Essas afirmativas foram reescritas com base nos *inputs* dos gestores e essa nova redação foi apresentada novamente aos entrevistados. Assim, as duas próximas afirmativas referem-se às questões que, para fins de entendimento e dando continuidade na sua numeração, foram chamadas de “9b” e “10b”.

Então, na questão **9b** os entrevistados eram questionados, no nível operacional, quanto a concordância da seguinte afirmativa: **“O papel do designer nesse nível deve ser o de prospector e propositor multidimensional de conceitos de inovação de significado, a partir da incorporação da pesquisa prospectiva na fase metaprojetual”**.

Nela, 85,7% concordaram total ou parcialmente com a afirmativa (12 dos 14 entrevistados). As respostas podem ser visualizadas na Figura 5.22 a seguir.

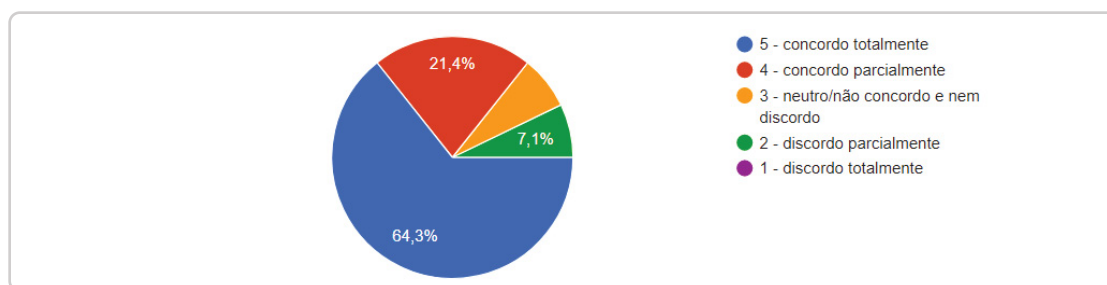


Figura 5.22: Respostas da questão 9b, nível operacional, constante na 2ª rodada e remanescente da 1ª rodada.  
Fonte: a autora, 2018.

O entrevistado M1, que concordou parcialmente salientou o seguinte ponto: “O designer deve ter essa postura em relação a inovação, mas lembrando que inovação depende de diversos fatores somados, além do design exclusivamente, como cenários tecnológicos, econômicos, comportamental, política social, competências operacionais e cultura organizacional, que são complementares a visão do designer”.

Considerou-se, então, que esses pontos citados, que para o gestor M1 são complementares à visão do designer, estão intrínsecos na pesquisa prospectiva, conforme explicitado no capítulo 3, anteriormente.

Um entrevistado (A3) respondeu que era neutro e outro discordou parcialmente (M3). Os comentários seguintes acompanharam suas escolhas: “No nível Operacional, a diretriz é a produção. A proposta de inovação pode ser oferecida, mas tem que se ater aos tempos” (Respondente A3, 2018). Nesse caso, o comentário é pertinente, mas a questão do tempo deve ser analisada fora do contexto proposto nesta pesquisa. Já o entrevistado que discordou parcialmente, colocou: “O papel do designer *pode ser*. Não acredito que *deva ser*, já que isto pressupõe que sempre se deva buscar a inovação”. Ainda afirmou que: “Se for o caso de busca da inovação, no nível operacional, o designer deve propor. Quanto a prospectar, pode ser o designer, pode ser um instituto externo, pode ser outra função da organização” (Respondente M3, 2018).

A presente pesquisa assume a procura pela inovação, então a postura aqui assumida é de que o designer seja o protagonista da inovação, então além de “poder ser”, ele “deve ser”. Quanto ao verbo “prospectar” aqui colocado, o mesmo se refere ao “prospectar conceitos de inovação” e não de realizar a pesquisa prospectiva em si, talvez isso não tenha ficado claro para o entrevistado. Como os outros entrevistados não tiveram essas mesmas questões, não houve ajuste de redação aqui.

Perante tal aceitação, acima dos 81,3% da rodada anterior (85,7% ou 12 de 14 pessoas que concordaram total ou parcialmente) e acima do estipulado no método, a afirmativa então foi aceita após a correção da 1ª rodada e ajustes feitos na 2ª. As diretrizes 1 e 2 também foram assim aprovadas e ajustadas.

Quanto à questão 10b, também vinda da 1ª rodada com ajuste, a aceitação agora foi de 85,7% também, perante a seguinte afirmativa: **“O designer aqui deve desenvolver**

**metaconceitos, contribuindo para a operacionalização dos recursos alocados no âmbito do projeto de design (de pessoal, financeiro, de materiais e tempo) para obtenção da inovação de significado**". Doze dos 14 entrevistados concordaram total ou parcialmente, 1 ficou neutro e 1 discordou parcialmente. As respostas podem ser visualizadas na Figura 5.23 a seguir.

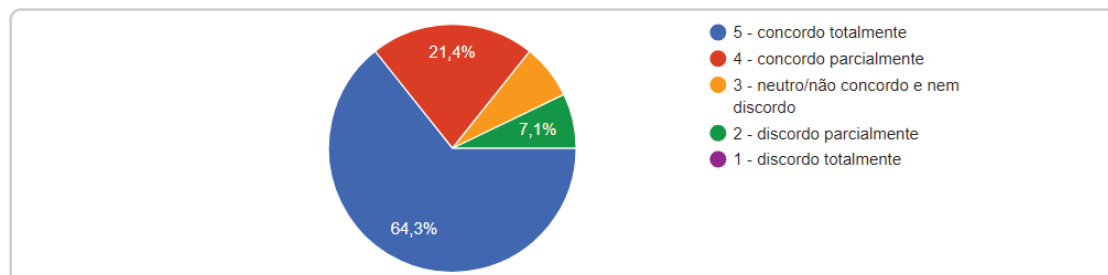


Figura 5.23: Respostas da questão 10b, nível operacional, constante na 2ª rodada e remanescente da 1ª rodada. Fonte: a autora, 2018.

O entrevistado M1, além de concordar totalmente, ainda complementou dizendo que "o design é a disciplina da convergência, ao ser competente para transformar os dados em resposta de produtos ou serviços".

A discordância parcial não teve comentários e nem a resposta de neutralidade. Assim, perante a aceitação acima em relação a rodada anterior (85,7% contra 76,4%) e acima do estipulado no método, a afirmativa então foi aceita após a correção da 1ª rodada e ajustes feitos na 2ª. As diretrizes 3,4 e 5 também foram assim aprovadas e ajustadas.

De acordo com a métrica adotada, nenhuma das questões dessa 2ª rodada foi automaticamente rejeitada, por não atingir 80% de aceitação (seja ela total e/ou parcial). Todas as afirmativas foram aprovadas, algumas automaticamente e outras com algum ajuste textual que não mudou o sentido da frase, com base nos comentários dos entrevistados que esclareceram suas ideias. Assim, não se tornou necessário uma 3ª rodada, porque todas as respostas foram adequadas ao critério de métrica para aprovação adotado.

## 5.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS

A Tabela 5.4 a seguir, ilustra todas as 20 afirmativas avaliadas e as diretrizes pertencentes a cada uma delas. Demonstra também como foi sua avaliação em cada rodada e se foi necessário ou não ajustar o texto, ou reescrevê-lo.



	1a rodada					2a rodada		
	No QUESTÃO	DIRETRIZES CONSTANTES	Aceite da questão	Ajuste redação	Requisitos aprovados	Aceite da questão	Ajuste na redação	Requisito aprovado
ESTRATÉGICO	1	1   4	●		1   4			
	2	2	●	●	2			
	3	9   10	●	●	9   10			
	4	11	●	●	11			
	5	5   6	●	●	5   6			
	12	3   8   12   7				●	●	3   8   12   7
	13	13				●	●	13
FUNCIONAL TÁTICO	6	1   5   9	●	●	1   5   9			
	7	3   4   12	●	●	3   4   12			
	8	2   11	●	●	2   11			
	14	7   10				●		7   10
	15	6				●		6
	16	8   13				●	●	8   13
OPERACIONAL	9	1   2	não	refeita	não	●	●	1   2
	10	5   3   4	não	refeita	não	●	●	5   3   4
	11	13   15	●		13   15			
	17	7				●		7
	18	8   11				●		8   11
	19	9   10				●		9   10
	20	6   12				●		6   12

Tabela 5.4: aprovação das afirmativas e diretrizes por meio do método Delphi.

Fonte: a autora, 2018.

A partir das afirmativas corrigidas e ajustadas, pode-se ter uma visão mais resumida das diretrizes, uma vez que cada frase condensa até quatro diretrizes diferentes. Esse foi o recurso usado para tornar o questionário menos cansativo e mais simplificado, servindo também como uma ferramenta textual para sintetizar as ideias. Considerou-se interessante a visualização das afirmativas aprovadas, na Tabela 5.5 a seguir.

DESIGN ESTRATÉGICO	FUNCIONAL/TÁTICO	DESIGN OPERACIONAL
OBSERVAÇÃO REFLEXIVA (VER E PREVER)	CONCEITUAÇÃO ABSTRATA (INTERPRETAR)	EXPERIMENTAÇÃO ATIVA (FAZER VER)
(1) O design neste nível deveria ser planejado juntamente com a estratégia corporativa e usar dos inputs da pesquisa prospectiva para fomentar inovações de significado	(6) O design neste nível deveria implementar a estratégia do negócio no âmbito do design, a partir dos cenários construídos, de modo a planejar ações que, no nível operacional, possibilitem a construção de conceitos de inovação de significado	(9) O papel do designer nesse nível deve ser o de prospectador e propositos multidimensional de conceitos de inovação de significado, a partir da incorporação da pesquisa prospectiva na fase metaprojetual.
(2) O designer aqui atuaria como um sintetizador das pesquisas prospectivas e de uma rede de conhecimento gerada pela inteligência de mercado e pesquisas blue sky, incentivando um diálogo contínuo e	(7) O designer aqui deve atuar como coordenador do processo e dos recursos de	(10) O designer aqui deve desenvolver metaconceitos, contribuindo para a operacionalização dos recursos alocados no âmbito do projeto

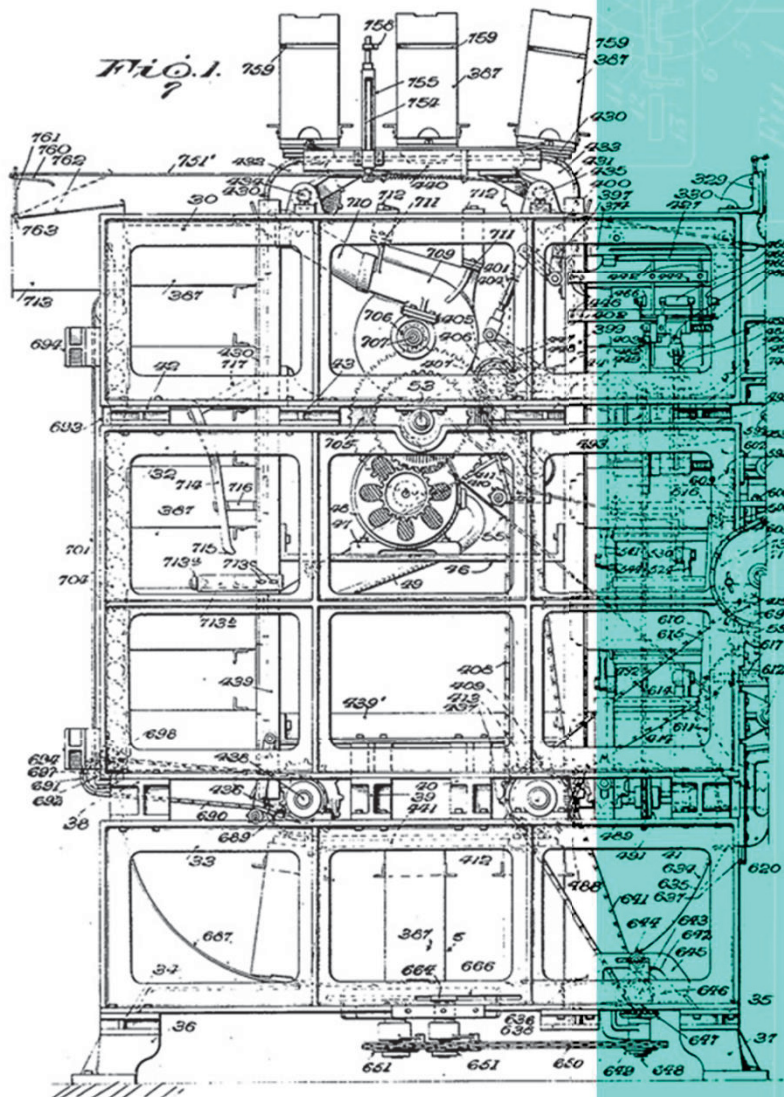
<p>forneendo argumentos e novas interpretações, visando a construção da inovação de significado</p> <p>(3) O designer deveria exercer uma observação mais reflexiva da pesquisa prospectiva, percebendo os possíveis significados que emergem de cada tendência, ajudando a construir os cenários futuros”.</p> <p>(4) O designer ao exercer a observação reflexiva a respeito da pesquisa prospectiva, deveria, de maneira colaborativa ajudar a construir cenários futuros articulados com o ambiente do amanhã, interno e externo, da organização (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças futuras)</p> <p>(5) o designer deveria ajudar a alinhar a estratégia da empresa à natureza da pesquisa de prospecção, visando a construção de uma cultura empresarial que seja visionária e permeável aos impulsos contínuos das pesquisas prospectivas</p> <p>(12) O designer neste nível, deve transformar o processo de design, inserindo monitoramento constante dos sinais do futuro em conjunto com especialistas de prospecção (via institutos de pesquisa, cadernos de tendências e etc.), percebendo as macrotendências, seus tipos e ciclo de vida, na fase metaprojetual”.</p> <p>(13) designer também deve participar da definição estratégica do <i>roadmap</i> (futura linha de ofertas no mercado), perante os cenários futuros construídos, de modo que se deixe um espaço para projetos sem mercado no momento atual, mas com perspectivas futuras ainda não claras.</p>	<p>design (sejam eles humanos, financeiros, de materiais e tempo), entendendo os fatores sociais e comportamentais das tendências como os principais inputs para configurar as inovações de significado</p> <p>(8) O designer deve atuar como colaborador interdisciplinar na formação de uma rede de conhecimento advinda das relações entre setores, dentro e fora da empresa, a fim de gerenciar o resultado da pesquisa prospectiva também com esta rede</p> <p>(14) Cabe ao designer aqui o acompanhamento contínuo das tendências e sua interpretação, correlacionando informações visuais, de linguagem de produto, de tecnologia, estilo e ambiente e integrando-as às respectivas áreas de tecnologia, desenvolvimento, produção, marketing e etc.</p> <p>(15) O designer deve ter o papel de intérprete das tendências e dos cenários futuros, de forma qualitativa, quantitativa e também estética, correlacionando as informações de forma criativa, para definir os metaconceitos.</p> <p>(16) O designer deve, dentre os cenários construídos, apontar os significados que a inovação representará, entendendo os significados que o futuro consumidor valorizará e que as tendências estilísticas têm papel importante na aceitação de inovações disruptivas.</p>	<p>de design (de pessoal, financeiro, de materiais e tempo) para obtenção da inovação de significado</p> <p>(11) O designer aqui deve atuar como mediador ao realizar os conceitos de inovação de significado, atuando de forma flexível, interdisciplinar e multifuncional entre as áreas envolvidas no metaprojeto.</p> <p>(17) O designer deve observar outras áreas produtivas e setores externos à organização, visando a adoção de novas ideias, conceitos e tecnologias (processo chamado de polinização cruzada), como potencial ferramenta para a realização de metaconceitos de inovação de significado.</p> <p>(18) Os cenários construídos na visão estratégica devem ser materializados a partir de uma experimentação ativa com ferramentas de antecipação (como <i>mockups</i>, impressão 3D, testes ergonômicos e etc.), e permitindo também que o consumidor seja um ator do processo (cocriador)”.</p> <p>(19) O designer deve considerar os aspectos simbólicos, sociais e estilos de vida dentro do cenário definido, para realizar os elementos de design (forma, função, estética, qualidade, matéria-prima, ergonomia, cor, usabilidade, tecnologia e etc.).</p> <p>(20) O designer deve viabilizar o metaconceito, entendendo que o mesmo é portador de significados, inclusive os de sustentabilidade.</p>
---	--	---

Tabela 5.5: afirmativas aprovadas por meio do método Delphi.

Fonte: a autora, 2018.

6

“ LOGIC WILL GET YOU FROM A TO B. IMAGINATION WILL TAKE YOU EVERYWHERE. ”  
- ALBERT EINSTEIN



DISCUSSÃO

Por meio do método Delphi, os conceitos teóricos foram submetidos aos especialistas. Assim as diretrizes foram agrupadas em afirmativas, compostas por de uma a quatro diretrizes, de maneira que fosse reduzido o número de questões aos respondentes e o estudo se tornasse menos maçante e mais rápido, fluindo com naturalidade junto aos entrevistados. Por intencional consequência, os respondentes entraram como validadores práticos nessa triangulação deles com a teoria e as diretrizes gerais.

Após a pesquisa de campo e relato dos resultados constantes no capítulo anterior, torna-se agora necessário discutir as diretrizes gerais, derivados da teoria, à luz da percepção prática dos entrevistados. Como o objetivo central da pesquisa é **propor requisitos que possam ser utilizadas para o uso da pesquisa prospectiva na gestão de design, para fomentar a inovação guiada pelo significado**, debate-se a seguir cada uma dessas diretrizes, que formarão os requisitos finais.

## 6.1 ESTRATÉGICO

Vale ressaltar que as diretrizes do nível estratégico com foco na pesquisa prospectiva para a inovação de significado foram bem aceitas, em geral, tendo sua aprovação já na primeira vez em que foram apresentados, por meio das afirmativas avaliadas nas 1ª e 2ª rodada. A principal relevância nesse nível foi quanto à necessidade da transformação do processo de design, de modo a inserir o monitoramento constante dos sinais do futuro, desde a fase metaprojetual, assim como também demonstrado na literatura (CELI, RUDKIN, 2016; CELASCHI et al., 2012; VERGANTI, 2012; MOZOTA, 2011; VERGANTI, 2011; CHRISTENSEN, 2002; BURDEK, 2010; KELLEY, 2002; ISAZA, 2018; CALDAS, 2004; BACK, 2008; PETTERMAN, 2014; MARQUES, 2014; GONÇALVES, 2012; JAYME, 2009; MONÇORES, MENDONÇA, 2015; PETTERMAN, 2014; CASENOTE, VAN DER LINDEN, 2017; FRANZATO, 2011).

As principais lacunas sugeridas referiram-se a questão interdisciplinar do designer e da falta de capacitação do designer para lidar com o nível estratégico e com a pesquisa prospectiva para gerar inovação. Tais comentários foram constantes junto aos entrevistados, reforçando a questão da multidisciplinaridade, transdisciplinaridade e interdisciplinaridade trazidas por muitos autores vistos na fundamentação teórica (CELI, RUDKIN, 2016; KISTMANN, 2014; FRANZATO, 2011; RUFF, 2015; CELASCHI et al., 2012; CELASCHI, 2008), já a questão da capacitação dos designers para tal atividade não foi destacada na literatura.

Outra importante lacuna observada foi quanto a questão intuitiva do designer na construção dos cenários, sendo que essa questão é o que pode apoiar algumas decisões no dia-a-dia do designer e não está pautada na simples e direta observação dos resultados da pesquisa prospectiva, exige uma análise menos óbvia e apoiada na



experiência profissional e até pessoal de cada gestor. Esse fato é corroborado explicitamente apenas por dois autores: Celaschi et al. (2012) e Margolin (2007).

Quanto às diretrizes constantes no nível estratégico do capítulo 2, derivados das afirmativas apresentadas aos entrevistados, discute-se a seguir mais detalhadamente.

#### ▪ **Questão 1 (1ª rodada)**

Por meio desta questão, foram aceitas as diretrizes que a compõe. Ambas as diretrizes se referem à dimensão corporativa do design no nível estratégico e de que o design deve ser envolvido no planejamento estratégico da empresa.

O volume de comentários concordando e reforçando a afirmativa (9 de 17 entrevistados) podem indicar a concordância além de que com a questão em si, mas com a importância dessas diretrizes quando se pensa em atingir inovações de significado, por meio de pesquisa prospectiva. Assim corroboram-se as ideias dos diversos autores que ajudaram na construção das diretrizes 1 e 4 que compunham a questão 1 (MARGOLIN, 2007; LIEBL, SCHWARZ, 2009; FRANZATO, 2011; JAYME, 2009)

#### ▪ **Questão 2 (1ª rodada)**

Com esta afirmativa, foi aceita a diretriz que a compõe, que é o a diretriz 2 do nível estratégico de design com foco na pesquisa prospectiva para a inovação de significado, que fala sobre o papel sintetizador do designer.

É importante discutir aqui o comentário a respeito de que as escolas de design não possuem disciplinas relacionadas à pesquisa prospectiva e à sua interpretação em seu currículo, e que as escolas de administração e marketing estão mais preparadas para tal. Demonstra-se assim uma perceptível lacuna no preparo dos futuros designers. Tal lacuna, foi observada por um respondente que compõe o grupo dos designers de empresa multinacional (M3) e não de um acadêmico, o que pode denotar uma preocupação maior com a aplicação desta capacitação no mercado, uma vez que é a realidade deste entrevistado. Também demonstra uma fragilidade que pode afetar o futuro da atividade do design, uma vez que se sugere o caminho de atuação baseado em pesquisa prospectiva, porém a capacitação de base do futuro profissional não o prepara adequadamente para essa realidade no amanhã.

Os diversos comentários que reforçaram a importância da integração do design com outras áreas nesse processo derivaram dos respondentes mais atuantes no mercado (N3, M1, M3, M10, E5), e menos na academia (somente A3), o que pode representar uma deficiência que impacta ao se desenvolver efetivamente os projetos dentro das organizações. Também assim demonstra-se outra lacuna, na qual o designer é insatisfatoriamente integrado aos profissionais que devem trabalhar com ele em conjunto, como *experts* em marketing, engenharia, psicólogos (quando se fala das pesquisas sociais e etnográficas), administradores e fornecedores.

Assim, o resultado permite corroborar ideias dos diversos autores que ajudaram na construção da diretriz 2 que compõe a questão 2 (CASENOTE, VAN DER LINDEN, 2017; FRANZATO, 2011; SCALETSKY, AMARAL, 2016). Da mesma forma, quanto à habilidade natural do designer para criar diálogo entre todos os atores envolvidos no projeto (CELI, RUDKIN, 2015 apud CELI, RUDKIN, 2016; DAROS, 2013), atuando como “dobradiça” (FRANZATO, 2011; CELASCHI, 2007).

#### ▪ **Questão 3 (1ª rodada)**

Por meio dessa questão, foram aceitas as diretrizes 9 e 10, que compõem a afirmativa aqui questionada. Novamente voltou a ser citada a lacuna de que o designer não se prepara, ou não é preparado, para tal atividade reflexiva na qual as diretrizes se apoiam, como comentado pelo respondente M3. Tal situação também não foi destacada na fundamentação teórica.

O comentário por parte do entrevistado N3 sugere um entendimento das tendências por meio da percepção emocional do consumidor, vindo de encontro com o que foi defendido até aqui na fundamentação teórica desta dissertação.

Assim corroboram-se as ideias dos diversos autores que ajudaram na construção das diretrizes que compõe a questão (CELASCHI, DESERTI, 2007; DE MORAES, 2010, SCALETSKY, 2016; NORMAN, 2004; TAMEKUNI, 2014).

#### ▪ **Questão 4 (1ª rodada)**

Com a afirmativa proposta, foi aceito a diretriz que a compõe (11) do nível estratégico de design com foco na pesquisa prospectiva para a inovação de significado.

O respondente N3 e o M9, que trabalham em grandes empresas com departamento de design próprio, conduziram à compreensão de que, além do conhecimento do ambiente, os cenários também são construídos usando de boa dose de intuição do próprio designer e de uma análise menos óbvia que da simples e direta observação. Tal reflexão pode levar a outras discussões em seu entorno e se mostra muito pertinente como uma possível vertente do assunto que não pautou a lista das diretrizes. Apesar de Celaschi et al. (2012) e Margolin (2007) falaram sobre essa vertente, não houveram grandes aprofundamentos a respeito na fundamentação vista até aqui.

Novamente surgiu a questão de compartilhar as atividades dos designers com outras áreas nesta questão (respondente N1), reforçando novamente, o caráter interdisciplinar e colaborativo do design.

Assim reafirmam-se as ideias dos diversos autores que ajudaram na construção da diretriz que compõe a questão (REYES, 2016; TAMEKUNI, 2014; KISTMANN, 2014; CELASCHI, DESERTI, 2007; DE MORAES, 2010).

#### ▪ **Questão 5 (1ª rodada)**

Por meio dessa questão, foram aceitas as diretrizes 5 e 6, que compõem a afirmativa aqui questionada.

De maneira reincidente, voltou a ser citada, agora por outro participante (M9), a lacuna de que o designer depende de atividades interdisciplinares para atingir resultados de alta performance, ajudando nas atividades de prospecção.

Assim reafirmam-se as ideias dos diversos autores que ajudaram na construção das diretrizes que compõe a questão (JAYME, 2009; MOZOTA, 2011; RIOS et al., 2011; KISTMANN, 2014; VIDIGAL, NASSIF, 2012; JANISSEK-MUNIZ et al., 2006; VERGANTI, 2011; CHRISTENSEN, 2002; KELLEY, 2002; ISAZA, 2018).

#### ▪ **Questão 12 (2ª rodada)**

Com esta afirmativa, foram aceitas as diretrizes que a compõe (3, 7, 8 e 12) do nível estratégico de design com foco na pesquisa prospectiva para a inovação de significado.

A questão teve 100% de aceite, o que frisa sua importância perante todos os gestores, sejam eles no mercado ou na academia. Sinaliza que é necessário a transformação do processo de design, inserindo o monitoramento constante dos sinais do futuro, desde a fase metaprojetual. Essa atividade deve prever o trabalho em conjunto com outros profissionais de outras áreas, como destacado pelo entrevistado M1.

Assim corroboram-se as ideias dos autores que ajudaram na construção das diretrizes que compõe a questão (CELLI, RUDKIN, 2016; CELASCHI et al., 2012; VERGANTI, 2012; MOZOTA, 2011; VERGANTI, 2011; CHRISTENSEN, 2002; KELLEY, 2002; ISAZA, 2018; CALDAS, 2004; BACK, 2008; PETTERMAN, 2014; MARQUES, 2014; GONÇALVES, 2012, JAYME, 2009).

#### ▪ **Questão 13 (2ª rodada)**

Por meio dessa questão, foi aceito a diretriz 13, que compõem a afirmativa aqui questionada. A referida diretriz trata da participação do designer na definição do *roadmap* futuro, deixando espaço para projetos sem mercados (ou mercados ainda embrionários) atualmente.

Por meio de seus comentários quanto aos projetos “sem mercado” de hoje, apesar de concordarem, os respondentes M3 e M1 levam ao entendimento de que esta decisão implica em risco iminente para a organização. Isso se dá devido ao fato de que despende investimento em projetos sem fins concretos de mercado é de difícil aprovação na organização. Além disso, os mesmos devem ser revistos no decorrer de seu desenvolvimento para que a realidade de lançamento futuro seja o mais próximo possível da realidade prevista nos cenários construídos, também isso representa a sujeição a riscos que talvez algumas empresas não estejam dispostas a encarar.

Assim corroboram-se as ideias dos autores que ajudaram na construção das diretrizes que compõe a questão (CELLI, RUDKIN, 2016; VERGANTI, 2012).



## 6.2 FUNCIONAL TÁTICO

As diretrizes do nível tático/funcional com foco na pesquisa prospectiva para a inovação de significado, foram bem aceitas em geral, tendo sua aprovação já na primeira vez em que foram apresentados, por meio das afirmativas avaliadas nas 1ª e 2ª rodada.

A principal ênfase observada nesse nível foi quanto à importância da interpretação dos estudos prospectivos pelo designer para entender e gerar os significados que o consumidor valorizará no futuro. É de consenso entre os gestores entrevistados, assim como também demonstrado na literatura. Outro destaque observado foi quanto a concordância de que a formação do designer é entendida como propícia para que o mesmo transite entre diversos setores, em rede, agindo de maneira interdisciplinar e como um facilitador da fluidez do projeto na empresa, ou do metaprojeto. Perante esse destaque também pode emergir uma lacuna, embora não citada pelos entrevistados, mas indiretamente levantada, será que a capacitação dos designers os prepara para essa interdisciplinaridade exigida? Como visto, o design é um elemento de uma cadeia de competências na construção do produto / serviço, não tem o devido poder e autoridade de mudança ao agir isoladamente.

Outra lacuna sugerida nesse nível refere-se às ideias dos respondentes quanto à falta de consenso no entendimento dos limites e das atividades desse nível da gestão de design (funcional/tático), tal fato também foi alinhavado na fundamentação teórica realizada. Esse é o nível da gestão de design mais polêmico por seu caráter transitório e de continuidade, podendo-se concluir que esse nível estaria “embutido” ou “diluído” nos outros para alguns autores e respondentes.

Ainda com respeito ao tema da abrangência da gestão dos recursos pelos designers, houve uma dissonância entre os entrevistados, sendo que muitos consideram que o designer não pode gerir recursos financeiros e de tempo, enquanto outros consideram que sim. Tal fato reflete a diversidade de atuação dos designers nos diferentes tipos, setores e áreas de atuação de cada empresa, sendo que não existe um padrão. Assim o modelo de convergência do qual o designer é capaz, faz com que ele lide com elementos diferentes a serem convergidos, conforme o contexto de cada organização.

Quanto às diretrizes constantes nesse nível da gestão de design com foco na pesquisa prospectiva para a inovação de significado, constantes no capítulo 2, derivados das afirmativas apresentadas aos entrevistados, discute-se mais profundamente a seguir.

### ▪ Questão 6 (1ª rodada)

Por meio dessa questão, foram aceitas as diretrizes que a compõe, que são as diretrizes 1, 5 e 9 do nível tático/funcional da gestão de design. As diretrizes se referem à

dimensão do âmbito do negócio de atuação do designer, partindo das decisões estratégicas para desenvolver suas ações.

Um importante ponto levando aqui (respondente A8, oriundo da academia e também pesquisador de temas que tange esta pesquisa), que comentou sobre sua consideração da ideia de que implementar algo que vem de outros níveis parece redutora e fragmentada. Entende-se assim que aqui vale a pena então discutir mais profundamente a exata função desse nível da gestão de design, indo de encontro, também, com alguns autores vistos na fundamentação teórica, que diferem um pouco de nomenclatura e até de responsabilidades nesse específico nível (MOZOTA, 2003; MAGALHÃES, 1997; LOCKWOOD, 2009), causando um certo ruído nos discursos. Ainda foi visto na fundamentação alguns autores que apenas tratam dos níveis estratégico e operacionais do design (ALBUQUERQUE, 2010; SCALETISKY, 2016; VERGANTI, 2018), suprimindo o nível funcional/tático por conveniência, foco necessário ou propositalmente, tal fato que não ficou explícito nas obras lidas. Porém pode-se concluir que esse nível estaria “embutido” ou “diluído” nos outros e seria complementar aos mesmos. Ou mesmo que esse nível seja entendido como menos importante, por isso de sua supressão.

Apesar da questão acima ser relevante, foi pontual, portanto, perante o volume de comentários concordando e reforçando a afirmativa (10 de 17 entrevistados, ou 93,8%) podem indicar a concordância além de que com a questão em si, mas com a importância dessas diretrizes quando se pensa em atingir inovações de significado, por meio de pesquisa prospectiva. Assim corroboram-se as ideias dos diversos autores que ajudaram na construção as diretrizes 1 e 4 que compunham a questão 1 (MAGALHÃES, 1997; MOZOTA, 2003; LOCKWOOD, 2009; FIALKOWSKI, KISTMANN, 2017; MARGOLIN, 2007; CELASCHI, DESERTI, 2007; FRANZATO, 2011; REYES, 2016).

#### ▪ **Questão 7 (1ª rodada)**

Com a afirmativa proposta nessa questão, foram aceitas as diretrizes que a compõe, que são as diretrizes 3, 4 e 12 do nível tático/funcional da gestão de design, que fala sobre ações dos designers para implementar a estratégica do negócio.

As justificativas de resposta dessa questão nos levam a discutir o entendimento da amplitude de atuação dos designers nas organizações, mostrando que sua inserção na realidade do negócio é entendida de maneiras diferentes pelos respondentes, o que pode refletir uma deficiência sentida no próprio mercado. O respondente N3 afirma que “o designer coordena muito mais que recursos, sendo aquele que infere a concretização possível de interesses conflitantes em jogo no sistema social”, porém o respondente A2 lembrou que muitas áreas como finanças e gestão de tempo não tem participação do designer. Além disso, de maneira novamente diversa, o respondente E4 colocou que o designer não tem liberdade de criar conexões mais inovadoras na organização. Assim o modelo de convergência do qual o designer é capaz, faz com que

ele lide com elementos diferentes a serem convergidos, conforme a realidade de cada empresa.

Assim corroboram-se as ideias dos diversos autores que ajudaram na construção das diretrizes que compõem a questão (CELASCHI, DESERTI, 2007; LOCKWOOD, 2009; MOZOTA, 2003; KISTMANN, 2001; BACK, 2008; DANTAS, 2005; POMPEU, 2016; MARQUES, 2014; DE MORAES, 2010; DANTAS, 2005; JAYME, 2009).

#### ▪ **Questão 8 (1ª rodada)**

Por meio dessa questão, foram aceitas as diretrizes que a compõe, que são as diretrizes 2 e 11 do nível tático/funcional da gestão de design. As diretrizes se referem à interdisciplinariedade obrigatória aos designers atualmente e de suas atividades estarem alinhadas à uma rede de atores, dentro e fora da empresa.

A grande aceitação dessa questão, sem neutralidades ou discordâncias, demonstra outra ênfase delineada no estudo. A formação do designer é entendida como propícia para que o mesmo transite entre diversos setores, agindo de maneira interdisciplinar e como um facilitador da fluidez do projeto, ou do metaprojeto.

Assim reafirmam-se as ideias dos diversos autores que ajudaram na construção das diretrizes que compõem a questão (JAYME, 2009; CELASCHI, 2008; CELI, RUDKIN, 2016; KISTMANN, 2014; DAROS, 2013; MOZOTA, 2003).

#### ▪ **Questão 14 (2ª rodada)**

As diretrizes 7 e 10 foram aqui aprovados. Os mesmos se referem ao acompanhamento contínuo das tendências e sua interpretação.

A grande aceitação dessa questão, sem neutralidades ou discordâncias, demonstra outra ênfase salientada nos resultados observados. A importância da interpretação dos estudos prospectivos pelo designer para entender e gerar os significados que o consumidor valorizará no futuro é de consenso entre os gestores entrevistados.

Assim reafirmam-se as ideias dos diversos autores que ajudaram na construção das diretrizes que compõem a questão (POMPEU, 2016; CALDAS, 2004; HINES, BISHOP, 2015; BURDEK, 2006; ALBUQUERQUE, 2016; CELI, RUDKIN, 2016; JAYME, 2009; MARGOLIN, 2007; SKALETSKY, AMARAL, 2016; CELASCHI, DESERTI, 2007; FRANZATO, 2011; REYES, 2016).

#### ▪ **Questão 15 (2ª rodada)**

Por meio dessa questão, foi aceita a diretriz 6 que a compõe. O mesmo se refere novamente à interpretação das tendências, mas em cenários futuros e de forma criativa para definir os metaconceitos.

O respondente A10 que fez a única neutralidade da questão, considera que essa função deveria estar no nível operacional da gestão de design. De maneira recorrente, vemos o papel do designer ser questionado dentro do nível funcional/tático, assim como na

questão 6, vista anteriormente. O referido comentário também partiu de um gestor com grande representação acadêmica, nos levando a levantar novamente a lacuna quanto à falta de consenso no entendimento das atividades de cada nível da gestão de design, perante os gestores respondentes deste estudo.

Fora o respondente acima, todos ou outros concordaram com a questão, assim corroboram-se as ideias dos diversos autores que ajudaram na construção da diretriz que compõe a questão (POMPEU, 2016; CALDAS, 2004; HINES, BISHOP, 2015; BURDEK, 2006; ALBUQUERQUE, 2016; CELI, RUDKIN, 2016).

#### ▪ **Questão 16 (2ª rodada)**

As diretrizes 8 e 13 foram aqui aprovadas, com aceitação de 13 dos 14 respondentes. Os mesmos se referem ao delineamento dos significados a serem usados no futuro e levanta a importância do estilo estilístico como recurso para dar aceitação às inovações.

Assim reafirmam-se as ideias dos diversos autores que ajudaram na construção das diretrizes que compõem a questão (JAYME, 2009; WOOD et al., 2008; MARGOLIN, 2007; SKALETISKY, AMARAL, 2016; CELASCHI, DESERTI, 2007; FRANZATO, 2011; REYES, 2016).

### 6.3 OPERACIONAL

As diretrizes do nível operacional com foco na pesquisa prospectiva para a inovação de significado, foram as mais polêmicas, sendo que duas questões desse nível da 1ª rodada, tiveram que ser reescritas e reavaliadas na 2ª rodada.

A principal ênfase observada nesse nível foi quanto a importância do designer em observar outros setores e áreas produtivas, no processo chamado por Kelley (2001) de “polinização cruzada”. Esse processo também é visto como rica fonte de ideias inovadoras pela maioria dos entrevistados.

Outra importante questão salientada, diz respeito ao designer visto como o profissional que concilia os interesses em jogo, perante a rede de múltiplos atores que participam do processo, novamente frisando a importância de sua atuação interdisciplinar e seu viés de mediador para facilitar o andamento do metaprojeto (CELI, RUDKIN, 2016; FRANZATO, 2011; RUFF, 2015; KISTMANN, 2014; CELASCHI et al., 2012; CELASCHI, 2008).

A principal lacuna desse nível sugere uma continuidade saudável e desejada do metaprojeto nas mãos do mesmo grupo de trabalho em design, não havendo a separação clara entre quem cria e quem executa os metaconceitos. Especificamente esse aspecto operacional não foi relatada nas obras analisadas aqui.

Quanto às diretrizes constantes nesse nível da gestão de design, discute-se mais profundamente a seguir.

▪ **Questão 9 e 9b (1ª e 2ª rodada)**

A questão 9 do nível operacional com foco na pesquisa prospectiva para a inovação de significado, foi mais polêmica que as outras, apesar de atingir a aceitação mínima definida no método na 1ª rodada, por conta dos comentários diversos, foi reescrita e reapresentada na 2ª rodada para nova avaliação. Após a 2ª rodada, sua concordância chegou aos 85,7% e assim, por meio dessa questão reapresentada, as diretrizes 1 e 2 foram aprovadas. Essas diretrizes referem-se ao papel do designer como prospector e propositor multidimensional.

O respondente A8, advindo da academia, apesar de concordar parcialmente, leva a discutir a respeito de não haver uma separação entre quem cria e quem executa os metaconceitos. Sugere uma continuidade saudável do metaprojeto nas mãos do mesmo grupo de trabalho. Tal ideia é muito pertinente ao se falar em gestão de design e deve ser realmente enfatizada como uma lacuna, assim como o entrevistado o fez.

Essa ideia também estava nas entrelinhas dos diversos comentários recebidos sobre o exato termo a ser usado no lugar de “executor” da referida afirmativa, para o qual foram sugeridos: “prospector de conceitos” (N1 e M8), ou “gerador” (A8), ou “criador” (A8), ou “materializador” (A3), segundo alguns comentários.

Essa dissonância de termos pode ser esclarecida pelo fato de, na verdade, o designer não ser uma coisa só, e sim várias coisas conforme o momento do projeto ou metaprojeto, corroborando com a visão de continuidade acima citada. Assim o modelo de convergência do qual o designer é capaz, faz com que ele lide com elementos diferentes a serem convergidos, conforme a realidade de cada empresa. Assim reafirmam-se as ideias dos diversos autores que ajudaram na construção das diretrizes que compõe a questão (MOZOTA, 2003; MOZOTA et al., 2011; LOCKWOOD, 2009; JAYME, 2009; FIALKOWSKI, KISTMANN, 2017;).

▪ **Questão 10 e 10b (1ª e 2ª rodada)**

A questão 10 do nível operacional com foco na pesquisa prospectiva para a inovação de significado, também foi polêmica e não atingiu a aceitação mínima definida no método na 1ª rodada, ficando com apenas 13 dos 17 respondentes (76,4%). Por tal motivo foi reescrita com base nos comentários recebidos e reapresentada na 2ª rodada para nova avaliação.

Após a 2ª rodada, sua concordância chegou aos 85,7% e assim, por meio dessa questão reapresentada, as diretrizes 3, 4 e 5 foram aprovadas. Essas diretrizes referem-se ao designer como desenvolvedor dos metaconceitos e contribuindo assim para a operacionalização dos recursos alocados.

Assim corroboram-se as ideias dos diversos autores que ajudaram na construção das diretrizes que compõe a questão (MOZOTA, 2003; MOZOTA et al., 2011; LOCKWOOD, 2009; JAYME, 2009; RONCALIO, 2015; FRANZATO, 2011; REYES, 2016; BURDEK, 2010).

▪ **Questão 11 (1ª rodada)**

Por meio dessa questão, foram aceitas as diretrizes 13 e 14 que a compõe. O mesmo se refere ao designer como mediador ao realizar os conceitos de inovação de significado.

O respondente N3, que fez a única discordância ainda que parcial da questão, destaca a função conciliadora do designer nesse processo, que “busca conciliar interesses em jogo” perante os múltiplos atores. Assim também corrobora para a ênfase delineada no estudo, que trata da importância da atuação interdisciplinar do designer e também acaba por enfatizar seu viés mediador também.

Fora o respondente acima, todos ou outros concordaram com a questão, assim corroboram-se as ideias dos diversos autores que ajudaram na construção da diretriz que compõe a questão (BURDEK, 2010; MOZOTA et al., 2011; DE MORAES, 2010; RUFF, 2015; CELI, RUDKIN, 2016; KISTMANN, 2014; CELASCHI, DESERTI, 2007).

▪ **Questão 17 (2ª rodada)**

A diretriz 7 foi aqui aprovada, com aceitação todos os respondentes. O mesmo se refere a importância do designer em observar outros setores e áreas produtivas (polinização cruzada) para gerar os metaconceitos de inovação de significado. Perante tal nível de aceitação pode-se considerar essa afirmativa como uma ênfase do estudo também.

Assim reafirma-se as ideias de Kelley (2001), Verganti (2008) e Albuquerque (2016), que ajudaram na construção da diretriz que compõe a questão.

▪ **Questão 18 (2ª rodada)**

Por meio dessa questão, foram aceitas as diretrizes 8 e 11 que a compõe. O mesmo se refere à experimentação ativa para materializar os metaconceitos, permitindo também a cocriação do consumidor.

O respondente N1 pode levar à reflexão sobre a coparticipação dos usuários/consumidores no processo, uma vez que se fala em inovações. Deu assim a entender que sua participação deve ser planejada e mediada para não haver uma certa intimidação com propostas que rompam o *status quo* atual, repelindo-as.

Assim corroboram-se as ideias dos diversos autores que ajudaram na construção das diretrizes que compõe a questão (CELI, RUDKIN, 2016; VERGANTI, 2011; CHRISTENSEN, 2002; KELLEY, 2002).

▪ **Questão 19 (2ª rodada)**

As diretrizes 9 e 10 foram aqui aprovadas, com aceitação de todos os respondentes. O mesmo se refere a importância de o designer considerar os aspectos simbólicos, sociais e etc. dentro de cada cenário definido. Perante tal nível de aceitação pode-se considerar essa afirmativa como uma ênfase do estudo também.

Assim reafirmam-se as ideias dos diversos autores que ajudaram na construção das diretrizes que compõem a questão (CARREIRA, 2016; VERGANTI 2011, VERGANTI, 2012; JAYME, 2009; WOOD et al., 2008).

#### ▪ Questão 20 (2ª rodada)

Por meio dessa questão, as diretrizes 6 e 12 foram aprovadas, com aceitação de 13 dos 14 respondentes. O mesmo se refere a importância do designer em viabilizar o metaconceito e que o mesmo é portador de significados, inclusive o de sustentabilidade.

Assim corroboram-se as ideias dos diversos autores que ajudaram na construção das diretrizes que compõem a questão (BURDEK, 2010; MOZOTA et al., 2011; DE MORAES, 2010; RUFF, 2015; CELI, RUDKIN, 2016; CELASCHI, DESERTI, 2007).

## 6.4 DIRETRIZES

A partir de todos os resultados aqui descritos, entendeu-se como de interesse um delineamento de todos comentários que emergiram da pesquisa que não foram abordados na literatura a respeito, ou foram pouco abordados, ou ainda, de maneira diferente da literatura. Tal fato pode demonstrar lacunas de pesquisa científica ou algumas discrepâncias entre a percepção acadêmica e prática. Assim foram agrupadas algumas questões novas, dentro dos níveis da gestão de design, no Quadro 6.1 a seguir.

DESIGN ESTRATÉGICO	FUNCIONAL/TÁTICO	DESIGN OPERACIONAL
Deficiência na capacitação dos designers para lidar com questões estratégicas.	Falta de consenso no entendimento dos limites e das atividades desse nível da gestão de design funcional/tático.	Necessidade de uma continuidade do metaprojeto pelo mesmo grupo de trabalho dos outros níveis, no nível operacional inclusive. Assim não devendo haver separação clara entre quem cria e quem executa os metaconceitos.
Deficiência na capacitação dos designers para lidar com a pesquisa prospectiva.	Falta de entendimento também quanto à abrangência da gestão dos recursos pelos designers (financeiro, tempo e etc.), refletindo a diversidade de atuação dos mesmos conforme o contexto de cada organização (*visão mais constante dos	Importância do designer em observar outros setores e áreas produtivas (polinização cruzada) para ajudar na geração dos
A intuição como fator importante para construção de cenários futuros, apoiando-se em uma análise menos direta da pesquisa prospectiva.		
Muitas vezes o design não é satisfatoriamente integrado aos profissionais que devem atuar com ele de maneira multidisciplinar,		



especialmente no nível estratégico (*visão mais constante dos entrevistados que atuam no mercado).	entrevistados que atuam no mercado).	metaconceitos de inovação de significado.
Designer, assim como toda a organização, ao assumirem metaprojetos futuros sem mercado atual, demandam atividades de gestão de riscos, entendidas como de gestão de oportunidades, acompanhando o decorrer do processo.	Novamente, foi vista a deficiência na capacitação dos designers para lidar com a multidisciplinaridade exigida para lidar com pesquisa prospectiva.	Aqui, a deficiência da atuação multidisciplinar também foi salientada. O designer é visto como quem concilia os interesses em jogo, perante a rede de atores que participam do processo.

**Quadro 6.1: delineamento das questões pouco citadas ou além da literatura pesquisada.**

Fonte: a autora, 2018.

A proposta prévia de diretrizes sofreu ajustes durante a pesquisa, conforme a insuficiência de concordância de certos termos ou palavras, perante o estudo de campo e perante a discordância ou outras ideias de alguns entrevistados, como visto no capítulo anterior. Neste capítulo, após a discussão, essas contribuições foram incluídas nas diretrizes formuladas preliminarmente, perfazendo o Quadro 6.2 a seguir. A partir desses resultados, com as diretrizes avaliadas e lapidadas, então se pode ajustar a redação, gerando os requisitos buscados na pesquisa.

DESIGN ESTRATÉGICO	DESIGN FUNCIONAL/TÁTICO	DESIGN OPERACIONAL
OBSERVAÇÃO REFLEXIVA (VER E PREVER)	CONCEITUAÇÃO ABSTRATA (INTERPRETAR)	EXPERIMENTAÇÃO ATIVA (FAZER VER)
<p>(1) <i>Dimensão corporativa:</i> Planejamento estratégico único, juntamente <b>com a estratégia corporativa</b>. (MARGOLIN, 2007; LIEBL, SCHWARZ, 2009; FRANZATO, 2011; JAYME, 2009)</p> <p>(2) <i>Papel do designer:</i> atua como <b>sintetizador</b> da pesquisa prospectiva e de uma rede de conhecimento gerada pela inteligência de mercado e pesquisa <i>blue sky</i>. Em que os parceiros externos não são apenas fornecedores de conhecimento e soluções, mas provedores de argumentos e interpretações novas, num diálogo iterativo e interativo contínuo. Assim buscando a inovação de significado. (CASENOTE, VAN DER LINDEN, 2017; FRANZATO, 2011; SCALETSKY, AMARAL, 2016)</p> <p>(3) <i>Processo:</i> <b>transformar o processo</b> de design, seguindo o FFE da gestão de design proposto, de forma a incorporar a pesquisa</p>	<p>(1) <i>Dimensão do negócio:</i> Planejamento para a implementação da estratégia do <b>negócio no âmbito</b> do design. (MAGALHÃES, 1997; MOZOTA, 2003; LOCKWOOD, 2009)</p> <p>(2) <i>Papel do designer:</i> designer como <b>colaborador</b> na formação da rede de conhecimento advindos de pesquisa prospectiva, interpretação dos cenários construídos. Assim atuando também como agente integrador, “dobradiça”, entre diversas áreas da empresa, reforçando seu caráter interdisciplinar e extra organizacional. (JAYME, 2009; CELASCHI, 2008; CELI, RUDKIN, 2016; DAROS, 2013)</p> <p>(3) <i>Processo:</i> <b>coordenar o processo</b> de design, de forma a incorporar a pesquisa prospectiva para obtenção da inovação de significado, a</p>	<p>(1) <i>Dimensão do metaprojeto e posterior projeto:</i> Operação do design para garantir o andamento do <b>metaprojeto e posterior projeto em si</b>. (MOZOTA, 2003; MOZOTA et al., 2011; LOCKWOOD, 2009; JAYME, 2009)</p> <p>(2) <i>Papel do designer:</i> <b>prospetor e proposit</b>or de conceitos de inovações de significado, a partir da pesquisa prospectiva. (FIALKOWSKI, KISTMANN, 2017; MOZOTA et al. 2011)</p> <p>(3) <i>Processo:</i> Desenvolver as ações e soluções, <b>cumprindo o processo</b> de design para que siga o macro modelo proposto, de forma a incorporar a pesquisa prospectiva para obtenção da inovação de significado. (MOZOTA, 2003; MOZOTA et al., 2011; LOCKWOOD, 2009; JAYME, 2009)</p>

prospectiva para obtenção da inovação de significado. (CELLI, RUDKIN, 2016; CELASCHI et al., 2012; VERGANTI, 2012)

(4) **Inserção do design estratégico** no planejamento estratégico da empresa, usando dos *inputs* da pesquisa prospectiva para gerar inovação de significado. (MARGOLIN, 2007; LIEBL, SCHWARZ, 2009; FRANZATO, 2011; JAYME, 2009)

(5) Busca de **uma cultura corporativa visionária** que atue a partir da criação de uma arquitetura permeável aos impulsos contínuos das pesquisas prospectivas e da rede de inteligência de mercado. (JAYME, 2009; MOZOTA, 2011; RIOS et al., 2011; VIDIGAL, NASSIF, 2012; JANISSEK-MUNIZ et al., 2006)

(6) Ajudar a alinhar o nível estratégico da empresa à natureza da pesquisa prospectiva e da inovação de significado, ou seja, o foco se desloca da gestão dos riscos, para a gestão das oportunidades. (MOZOTA, 2011; VERGANTI, 2011; CHRISTENSEN, 2002; KELLEY, 2002; ISAZA, 2018)

(7) **Monitoramento constante dos sinais do futuro e sinais fracos**, usando das ferramentas da pesquisa prospectiva, seja comprando material dos institutos, como cadernos de tendências, ou desenvolvendo pesquisa própria. Além de acompanhar a inteligência de mercado. (MOZOTA, 2011; VERGANTI, 2011; CHRISTENSEN, 2002; KELLEY, 2002; ISAZA, 2018)

(8) Diferenciação entre as macrotendências, micro tendências e contra tendências. (MARQUES, 2014; CALDAS, 2004; GONÇALVES, 2012)

(9) Para o desenvolvimento de inovação de significado, focar nas macrotendências: tecnológicas, sociais, comportamentais,

partir do metaprojeto.

(CELASCHI, DESERTI, 2007; LOCKWOOD, 2009; MOZOTA, 2003)

(4) **Coordenação** dos recursos de design, sejam eles humanos, financeiros, de materiais e tempo, no âmbito do negócio, de forma a prover a viabilização dos metaconceitos. (KISTMANN, 2001; BACK, 2008; DANTAS, 2005)

(5) Processo por meio da junção do nível estratégico do mesmo, baseados em interpretação e previsão, para gerar o planejamento de ações no nível operacional, gerando metaconceitos de inovações de significado. (FIALKOWSKI, KISTMANN, 2017)

(6) **Interpretação** das pesquisas de tendências provenientes de grandes institutos de pesquisas de tendências de forma qualitativa, quantitativa e definir possíveis **metaconceitos**. (POMPEU, 2016; CALDAS, 2004; HINES, BISHOP, 2015; BURDEK, 2006; ALBUQUERQUE, 2016; CELI, RUDKIN, 2016)

(7) Acompanhamento contínuo correlacionando informações visuais, de linguagem de produto e ambiente, de forma criativa. (JAYME, 2009)

(8) Dentro dos cenários construídos, apontar os **significados** que o futuro consumidor valorizará e estabelecer qual, ou quais, significado (s) que a inovação procurará representar. (MARGOLIN, 2007; SKALETSKY, AMARAL, 2016; CELASCHI, DESERTI, 2007;

(4) Operacionalização, por meio de **organização e controle** de recursos de pessoal, financeiro, de materiais e tempo, no âmbito do projeto, de forma a realizar o metaconceito de design. (MOZOTA et al., 2011, MOZOTA, 2003; RONCALIO, 2015)

(5) **Execução do metaconceito** de design a partir dos cenários construídos, gerando-se conceitos guiados pela inovação de significado. (FRANZATO, 2011; REYES, 2016; BURDEK, 2010)

(6) Desenvolvimento do **metaconceito** de design e sua experimentação ativa, alinhado com o briefing, com os cenários construídos e com a visão estratégica da organização para o futuro. (MOZOTA et al., 2011; VERGANTI, 2011; CHRISTENSEN, 2002; KELLEY, 2002)

(7) Observação, visando a adoção de novos conceitos e tecnologias, de outras áreas produtivas e setores externos a organização ("**polinização cruzada**"), a fim de realizar os metaconceitos de inovação de significado. (KELLEY, 2001; VERGANTI, 2008; ALBUQUERQUE, 2016)

(8) Usar das ferramentas para a **antecipação** de testes e resultados como *mockups*, impressão 3D, teste ergonômicos e etc., de maneira a antecipar os possíveis problemas, agilizando a experimentação. (CELLI, RUDKIN, 2016)

(9) Consideração quanto aos elementos relacionados aos aspectos simbólicos, modificações sociais e estilos de vida dentro do cenário alvo.

culturais, econômicas, ambientais, políticas, demográficas e de sustentabilidade. (CALDAS, 2004; BACK, 2008; PETTERMAN, 2014)	FRANZATO, 2011; REYES, 2016)	(CARREIRA, 2016; VERGANTI 2011, VERGANTI, 2012)
(10) Perceber, a partir dos resultados da pesquisa prospectiva, os possíveis significados que emergem de cada tendência, no nível reflexivo da percepção emocional. (CELASCHI, DESERTI, 2007; DE MORAES, 2010, SCALETSKY, 2016)	(9) Desenvolvimento, a partir das decisões estratégicas e dos cenários construídos, gerando conceitos de inovação a serem desenvolvidos no nível operacional. (MARGOLIN, 2007; CELASCHI, DESERTI, 2007; FRANZATO, 2011; REYES, 2016)	(10) Uso dos elementos de design para atingir o significado desejado, como forma, função, estética, qualidade, matéria-prima, ergonomia, cor, usabilidade, embalagem, superfície, tecnologia, marca, comunicação, distribuição, etc. (JAYME, 2009; WOOD et al., 2008)
(11) Observação reflexiva a respeito dos resultados da pesquisa prospectiva, de forma a prever os potenciais de cada uma e suas relações, definindo cenários futuros, dentro da fase de metaprojeto. (NORMAN, 2004; CELASCHI, DESERTI, 2007; SCALETSKY, 2016; TAMEKUNI, 2014)	(10) Interpretação das tendências em forma, estilo e tecnologia, integrando-as às áreas de tecnologia, desenvolvimento, produção, marketing e design, a fim de gerenciá-las com a rede de atores da organização. (VERGANTI, 2008; FIALKOWSKI, KISTMANN, 2017; COOPER et al., 2001)	(11) Consumidor visto como ator no processo, <b>cocriador</b> , então projetar o conceito de modo que o mesmo possa ser “projetado” também por quem o consome. Continua-se assim a experimentação ativa. (VERGANTI, 2011; CHRISTENSEN, 2002; KELLEY, 2002)
(12) Na observação reflexiva do metaprojeto, deve-se cruzar as informações das macrotendências detectadas com as informações sobre o ambiente do amanhã, interno e externo, da organização (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças futuras). (REYES, 2016; TAMEKUNI, 2014; CELASCHI, DESERTI, 2007; DE MORAES, 2010)	(11) Reconhecimento das relações, interdependências e influências dos setores afins, verificando possíveis influências nos projetos futuros. (JAYME, 2009, MOZOTA, 2003)	(12) Consideração do metaconceito de design como um possuidor de significados de sustentabilidade e ecologia também, para o consumidor. (DAROS, 2013; MARGOLIN, 2007)
(13) Reconhecimento do ciclo de vida das tendências, buscando a detecção das mesmas sempre antes da fase da normalização. (MARQUES, 2014; CALDAS, 2004; GONÇALVES, 2012, JAYME, 2009)	(12) Entendimento de que as tendências tecnológicas podem gerar inovação, mas as <b>sociais e comportamentais</b> , que são fatores para aceitação social e podem configurar a inovação guiada pelo significado. (POMPEU, 2016; MARQUES, 2014; DE MORAES, 2010; DANTAS, 2005; JAYME, 2009)	(13) Adotar o metaprojeto de forma <b>interdisciplinar e multifuncional</b> - reunião de pessoas de culturas diferentes, interação entre funções, <i>job rotation</i> e internacionalização, vistas como ricas fontes para o processo. (BURDEK, 2010; MOZOTA et al., 2011; DE MORAES, 2010; RUFF, 2015; CELI, RUDKIN, 2016)
(14) Definição do <i>roadmap</i> de produtos com a área estratégica da empresa a partir da pesquisa prospectiva, deixando um espaço para os projetos sem mercado no momento atual que a pesquisa demandará. (CELI, RUDKIN, 2016; VERGANTI, 2012)	(13) Entendimento de que as tendências estilísticas têm papel importante na aceitação da inovação disruptiva, sendo usadas para não “intimidar” o consumidor perante a novidade. (JAYME, 2009; WOOD et al., 2008)	(14) <b>Flexibilidade</b> para envolver e mediar com as diversas partes interessadas envolvidas no metaprojeto. (CELI, RUDKIN, 2016; CELASCHI, DESERTI, 2007)

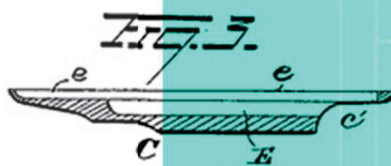
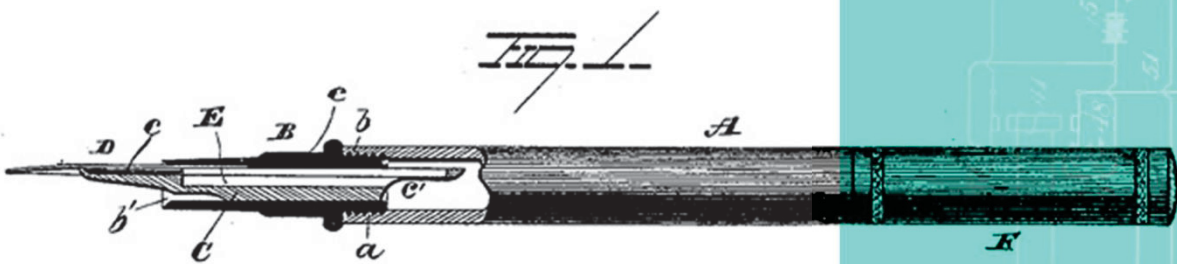
**Quadro 6.2: Requisitos para o uso da pesquisa prospectiva na GD para fomentar a inovação guiada pelo significado.**

**Fonte: a autora, 2018.**

# 7

“BEFORE EVERYTHING ELSE, GETTING READY IS THE SECRET OF SUCCESS.”

- HENRY FORD



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho visava responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os requisitos para o uso da pesquisa prospectiva na gestão de design, para fomentar a inovação guiada pelo significado? Assim se apresentou um estudo exploratório, descritivo e com a realização de uma abordagem participativa e consensual, na qual foi verificado o uso da pesquisa prospectiva aplicada à gestão de design para gerar inovação guiada pelo significado.

Conforme o estudo, atendendo à pergunta de pesquisa, este trabalho levou aos seguintes requisitos a seguir.

**No nível estratégico a gestão do design deve:**

1. Realizar o planejamento estratégico juntamente com a estratégia da corporação.
2. Sintetizar a pesquisa prospectiva e a rede de conhecimento gerada pela inteligência de mercado e pesquisa *blue sky*. Na qual os parceiros externos não são apenas fornecedores de conhecimento e soluções, mas provedores de argumentos e interpretações novas, num diálogo iterativo e interativo contínuo. Assim buscando a inovação de significado.
3. Transformar o processo de design, seguindo o FFE da gestão de design proposto, de forma a incorporar a pesquisa prospectiva para obtenção da inovação de significado.
4. Buscar uma cultura visionária corporativa que atue a partir da criação de uma arquitetura permeável aos impulsos contínuos das pesquisas prospectivas e da rede de inteligência de mercado.
5. Inserir o design estratégico no planejamento estratégico da empresa, usando dos *inputs* da pesquisa prospectiva para gerar inovação de significado.
6. Ajudar a alinhar o nível estratégico da empresa à natureza da pesquisa prospectiva e da inovação de significado, ou seja, o foco se desloca da gestão dos riscos, para a gestão das oportunidades.
7. Acompanhar o monitoramento constante os sinais do futuro e sinais fracos, usando das ferramentas da pesquisa prospectiva, seja comprando material dos institutos, como cadernos de tendências, ou desenvolvendo pesquisa própria. Além disso, acompanhar a inteligência de mercado.
8. Perceber a diferenciação entre as macrotendências, micro tendências e contra tendências.
9. Focar nas macrotendências para desenvolver inovação de significado, sejam elas tecnológicas, sociais, comportamentais, culturais, econômicas, ambientais, políticas, demográficas e de sustentabilidade.
10. Reconhecer o ciclo de vida das tendências, buscando a detecção das mesmas sempre antes da fase da normalização.
11. Perceber, a partir dos resultados da pesquisa prospectiva, os possíveis significados que emergem de cada tendência, no nível reflexivo da percepção emocional.



12. Observar de maneira reflexiva os resultados da pesquisa prospectiva, de forma a prever os potenciais de cada uma e suas relações, definindo cenários futuros, dentro da fase de metaprojeto.
13. Cruzar as informações das macrotendências detectadas com as informações sobre o ambiente do amanhã, interno e externo, da organização (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças futuras), na observação reflexiva do metaprojeto.
14. Definir *roadmap* de produtos juntamente com a área estratégica da empresa a partir da pesquisa prospectiva, deixando um espaço para os projetos sem mercado no momento atual, mas que a pesquisa possivelmente demandará.

**No nível funcional tático a gestão de design deve:**

1. Planejar a implementação da estratégia do negócio no âmbito do design.
2. Coordenar o processo de design, de forma a incorporar a pesquisa prospectiva para obtenção da inovação de significado, a partir do metaprojeto.
3. Permitir que o processo ocorra por meio da junção do nível estratégico do mesmo, baseados em interpretação e previsão, para gerar o planejamento de ações no nível operacional, gerando metaconceitos de inovações de significado.
4. Colaborar na formação da rede de conhecimento advindos de pesquisa prospectiva e interpretação dos cenários construídos. Sendo o design o elo integrador entre diversas áreas da empresa, reforçando seu caráter interdisciplinar e extra organizacional.
5. Interpretar as pesquisas de tendências provenientes de grandes institutos de pesquisas que deve ser feita de forma qualitativa, quantitativa e definir possíveis metaconceitos.
6. Coordenar os recursos de design, sejam eles humanos, financeiros, de materiais e tempo, no âmbito do negócio, de forma a prover a viabilização dos metaconceitos.
7. Dentro dos cenários construídos, apontar os significados que o futuro consumidor valorizará e estabelecer qual, ou quais, significado (s) que a inovação procurará representar.
8. Desenvolver, a partir das decisões estratégicas e dos cenários construídos, conceitos de inovação a serem desenvolvidos no nível operacional.
9. Interpretar as tendências em forma, estilo e tecnologia, integrando-as às áreas de tecnologia, desenvolvimento, produção, marketing e design, a fim de gerenciá-las com a rede de atores da organização.
10. Reconhecer as relações, interdependências e influências dos setores afins, verificando possíveis influências nos projetos futuros.
11. Entender que as tendências tecnológicas podem gerar inovação, mas as sociais e comportamentais, que são fatores para aceitação social, é podem configurar a inovação guiada pelo significado.

12. Acompanhar continuamente e correlacionar informações visuais, de linguagem de produto e ambiente, de forma criativa.
13. Usar das tendências estilísticas entendendo que as mesmas têm papel importante na aceitação da inovação disruptiva, sendo usadas para não “intimidar” o consumidor perante a novidade.

**No nível operacional a gestão de design deve:**

1. Operar o design para garantir o andamento do metaprojeto e posterior projeto em si.
2. Desenvolver as ações e soluções, cumprindo o processo de design para que siga a estrutura proposta, de forma a incorporar a pesquisa prospectiva para obtenção da inovação de significado.
3. Operacionalizar, por meio de organização e controle de recursos de pessoal, financeiro, de materiais e tempo, no âmbito do projeto, de forma a realizar o metaconceito de design.
4. Prospectar e propor conceitos (ou metaconceitos) de design para inovações de significado, a partir da pesquisa prospectiva.
5. Executar o metaconceito de design a partir dos cenários construídos, gerando-se conceitos guiados pela inovação de significado.
6. Desenvolver o metaconceito de design e sua experimentação ativa, alinhado com o briefing, com os cenários construídos e com a visão estratégica da organização para o futuro.
7. Usar das ferramentas para a antecipação de testes e resultados como *mockups*, impressão 3D, teste ergonômicos e etc., de maneira a antecipar os possíveis problemas, agilizando a experimentação.
8. Observar, visando a adoção de novos conceitos e tecnologias, outras áreas produtivas e setores externos a organização (“polinização cruzada”), a fim de realizar os metaconceitos de inovação de significado.
9. Adotar o metaprojeto de forma interdisciplinar e multifuncional - reunião de pessoas de culturas diferentes, interação entre funções, *job rotation* e internacionalização, vistas como ricas fontes para o processo.
10. Considerar, quanto aos elementos relacionados aos aspectos simbólicos, modificações sociais e estilos de vida dentro do cenário alvo.
11. Usar dos elementos de design para atingir o significado desejado, como forma, função, estética, qualidade, matéria-prima, ergonomia, cor, usabilidade, embalagem, superfície, tecnologia, marca, comunicação, distribuição, etc.
12. Ver o consumidor como ator no processo, cocriador, então projetar o conceito de modo que o mesmo possa ser “projetado” também por quem o consome. Continua-se assim a experimentação ativa.
13. Considerar o metaconceito de design como um possuidor de significados de sustentabilidade e ecologia também, para o consumidor.



14. Garantir a flexibilidade para envolver e mediar com as diversas partes interessadas envolvidas no metaprojeto.

Os objetivos específicos também foram alcançados da seguinte forma:

- a) Quanto ao objetivo de definir os conceitos teóricos referentes a pesquisa de prospecção, gestão de design, inovação e de modelos existentes, fez-se uma revisão bibliográfica sistemática e assistemática, de maneira integrativa. No estudo mostrou-se as principais ênfases tratadas pelos autores visitados no capítulo 2.
- b) Em relação ao segundo objetivo específico, de articular conceitos teóricos e modelos existentes, diante da necessidade do estabelecimento de requisitos, realizou-se a análise teórica da revisão bibliográfica, resultando em uma síntese teórica, descrição e proposição prévia das diretrizes, conforme pode ser constatado nos capítulos 2 e 3.
- c) Perante o terceiro objetivo específico de verificar possíveis diretrizes junto a especialistas, as diretrizes prévias propostas foram avaliadas por meio de questionário aplicado com especialistas na área de gestão de design, segundo o método Delphi, e assim validando-as. Nos capítulos 5 e de discussão (6) é possível observar os resultados.
- d) Quanto ao quarto objetivo específico de debater a visão dos especialistas perante os conceitos teóricos, no capítulo de discussão (6) é possível observar a referida discussão.

As principais contribuições resultantes deste trabalho, são endereçadas à análise, síntese e estruturação de conteúdo teórico pertinente à pesquisa, perante a visão prática de um grupo de especialistas. Além disso os requisitos resultantes podem ser enxergados como parte das ações resultantes de uma política de design empresarial.

Em relação aos modelos similares pesquisados, este estudo diferencia-se de outros porque, além de usar de um método próprio, contribui no sentido de ter organizado a informação referente a pesquisa prospectiva dentro de um novo enfoque, o de ser usada pela gestão de design para gerar a inovação de significado.

Em termos práticos, considera-se também que essa estruturação e organização dos requisitos fornece um potencial para ser aplicado em um contexto organizacional. Assim pode-se contribuir junto às organizações para serem mais competitivas, visando obter um fluxo constante de ideias e oportunidades futuras, que se realizem em inovações de significado no mercado.

Quanto à estrutura de referência proposta, para orientar as empresas na organização de seu processo de pesquisa prospectiva para gerar inovação de significado, por meio da gestão de design (Figura 3.2), também foram considerados alguns ajustes, em especial no que tange a questão da gestão de design funcionar de maneira sistêmica,

não linear, indicada assim com uma seta que retroalimenta o sistema. Após a fase de resultados e discussão, a mesma foi complementada quanto aos pontos levantados pelos entrevistados, perfazendo a figura 7.1 a seguir.

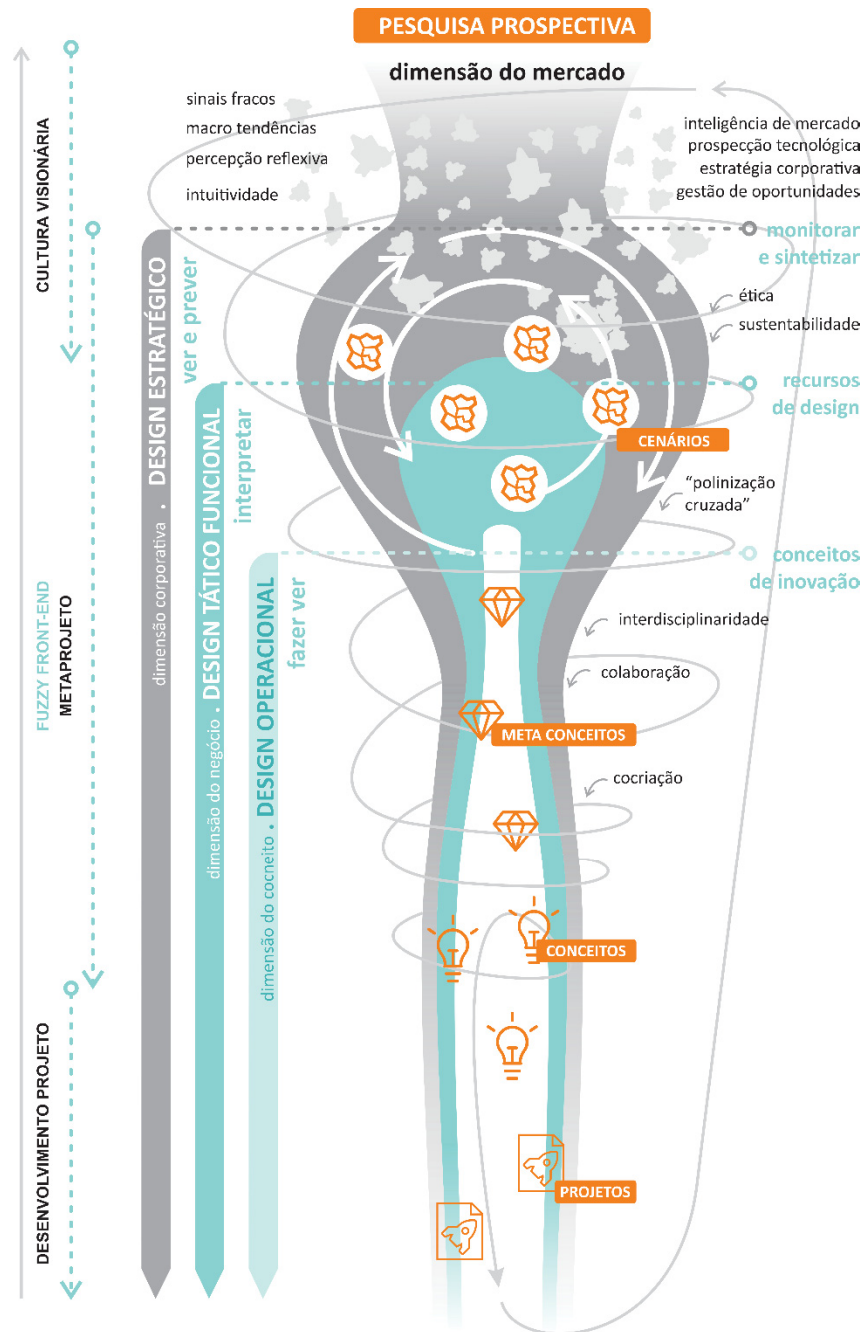


Figura 7.1: Estrutura de fuzzy front-end (FFE) da gestão de design para obter inovação de significado, por meio do uso de pesquisas prospectivas.  
Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Uma outra abordagem que poderia servir para embasar os requisitos gerados, além da fundamentação teórica realizada, seria o uso de um *focus group* junto aos gestores. Porém demandaria uma reunião de diversos profissionais, ao mesmo tempo, o que tornaria o estudo inviável, uma vez que se procurou gestores localizados em diversas

idades do Brasil e até no exterior, na sua maioria com dificuldades de brechas em suas agendas.

Uma possível continuidade do trabalho seria a de fazer algumas entrevistas semiestruturadas para esclarecer melhor os pontos que foram destacados pelos entrevistados, mas que a literatura não abordou, ou tratou de maneira diferente, ou menos aprofundada. Em especial os pontos levantados no Quadro 6.1 do capítulo de discussão anterior.

Dentre esses pontos, destaca-se a falta de consenso do entendimento dos níveis da gestão de design, em especial o nível funcional/tático. Soma-se aí a questão da importância do nível estratégico nos temas deste trabalho e da deficiência na capacitação dos designers para lidar com assuntos estratégicos no seu dia-a-dia. Indica-se então, a partir desses levantamentos obtidos, um aprofundamento nas duas questões, que se complementam, ajudando no entendimento, organização e promoção de um melhor fluxo de trabalho e gerando maior potencial para gerar inovações.

Outro ponto levantado, em especial pelos especialistas, mas também pela literatura, foi quanto ao fator intuitivo dos designers ao se construir cenários futuros. Um assunto também interessante para ser melhor explorado, uma vez que os resultados estão intrinsicamente atrelados a esse fator. Entende-se que o designer é um “construtor do futuro” e engrossa o assunto a questão do uso da intuição para apoiar esta construção, sendo que ambas as ações esbarram nas questões éticas e de sustentabilidade, como reflexos das decisões dos designers. Recomenda-se assim um estudo crítico futuro dessas questões relacionadas, como uma importante continuidade derivada deste trabalho.

Um outro possível desdobramento e contribuição desta pesquisa, se refere à adaptação do conteúdo teórico da fundamentação para um livro didático. Sendo que nele os principais conceitos estariam organizados visualmente em tabelas e RGS, de maneira concisa e voltado para o estudante ou profissional de design. O livro serviria para o entendimento e familiarização com os conceitos referentes à pesquisa prospectiva, inovação e gestão de design, familiarizando o profissional aos temas.

No tocante à pesquisa como um todo, sugere-se também, para futuros trabalhos, o desenvolvimento de um método específico de design para o uso da pesquisa prospectiva para fomentar a inovação de significado, assim como evidenciado pela literatura e pelos entrevistados. Apesar da presente pesquisa ter feito um ensaio a respeito, quando propôs um diagrama estruturando o processo da gestão de design para o fim desejado, no capítulo 3, considera-se de grande valia tal realização de continuidade, como um aprofundamento e sistematização que possam apoiar a prática dos designers.

A partir das lacunas observadas no decorrer da pesquisa, considera-se que surgiram alguns elementos novos que poderiam ser melhor aprofundados em novos estudos. Um deles seria com relação ao campo da inteligência de mercado. No primeiro momento não houve a intenção de apresentar todos os recursos da inteligência de mercado, mas sim focou-se especificamente na pesquisa prospectiva para gerar inovação de significado pela gestão de design. Por essa razão foram incluídos estritamente aqueles temas que se mostraram necessários à compreensão do âmbito de possibilidades dentro do objetivo desejado. Porém entende-se como fonte promissora de estudos futuros a relação vista, de maneira mais aprofundada, do referido recurso com a gestão de design.

Quanto às limitações, foi delimitado na introdução e no método, que o estudo iria se ater no setor secundário da indústria. A questão dos intangíveis não foi o foco da pesquisa, como a geração de design de serviços e PSS, embora que, de modo geral o resultado possa ser usado para tal. Assim, também como um possível desdobramento, a corrente pesquisa poderá ser direcionada exclusivamente para sua aplicação no setor terciário, podendo então sofrer adaptações e complementações nos requisitos propostos.

## REFERÊNCIAS

- A' DESIGN AWARD COMPETITION. Desenho das folhas introdutórias dos capítulos, obtidas como mensagens de erro. Disponível em: < <https://competition.adesignaward.com>>. Acesso em 11/12/2018.
- ALBUQUERQUE, F. Design Estratégico, Inovação e Empreendedorismo. In: MEGIDO, V.F. **A Revolução do Design: conexões para o século XXI**. São Paulo: Editora Gente, 2016. p. 94-106.
- BACK, S. **Pesquisa de Tendências: um modelo de referência para pesquisa prospectiva**. 138 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- BARLACH, L.; DOS SANTOS, L. P. A inovação confrontada com as tendências vintage e retrô: Um estudo qualitativo. **RAI Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 258-270, 2015.
- BATTISTELLA C.; BIOTTO G.; TONI A. From design driven innovation to meaning strategy. **Management Decision**, Bingley – UK, v. 50, n. 4, p. 718-743, 2012.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BEST, K. **The Fundamentals of Design Management**. Lausanne: AVA Book Production, 2010.
- HANSEN, M.T.; BIRKINSHAW, J. The innovation value chain. **Harvard Business Review**, Boston, v. 85, n. 6, p. 121, 2007.
- BLEICHER, S. **Processos flexíveis para a produção de materiais didáticos para a educação a distância: recomendações pautadas na perspectiva interdisciplinar**. 2015. 384 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.
- BONSIEPE, G. **Design: do Material ao Digital**. São Paulo: Editora Blucher, 2015.
- BONSIEPE, G. **Interface: An Approach to Design: In Memoriam Jovita (1941-1998)**. Limburgo: Jan van Eyck Akademie, 1999.
- BROWN, T. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. São Paulo: Campus, 2010.
- BRUCE, M.; BESSANT, J. **Design in business: strategic innovation through design**. Harlow: Pearson Education, 2002.

- BÜRDEK, Bernhard E. **Design: história, teoria e prática do design de produtos**. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2010.
- BUZAN, T. **Mapas mentais e sua elaboração: um sistema definitivo de pensamento que transformará a sua vida**. São Paulo: Cultrix, 2005.
- CALDAS, D. **Observatório de sinais - teoria e prática da pesquisa de tendências**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.
- CAMPOS, A. Q.; RECH, S. R. Método para Pesquisa de Tendências: uma revisão do modelo Futuro do Presente. **ModaPalavra e-periódico**, Florianópolis, v. 9, n. 17, p. 027-047, 2016.
- CARDOZO, M. A. **Modularização e design: um estudo de caso sobre o cockpit do modelo fox da Volkswagen do Brasil**. 162 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Setor de Tecnologia. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.
- CARREIRA, J. C. Design de significados. In: MEGIDO, V.F. **A Revolução do Design: conexões para o século XXI**. São Paulo: Editora Gente, 2016. p. 106-115.
- CARVALHO, H. G. de; REIS, D. R. dos; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**, 2011. Curitiba: Aymarará, 2011.
- CASENOTE, I. E.; VAN DER LINDEN, J. C. S. Front-end em três etapas: proposta de modelo para estruturação do processo de captação de oportunidades no design de novos produtos orientados para a inovação. **Estudos em design**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 194-214, 2017.
- CLEMENTI, J. A. **Diretrizes motivacionais para as comunidades de prática baseadas na gamificação**. 2014. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, Florianópolis, 2014.
- CELASCHI, F.; CELI, M.; GARCÍA, L. M. The extended value of design: an advanced design perspective. **Design Management Journal**, Boston, v. 6, n. 1, p. 6-15, 2011.
- CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e Innovazione**. Milão: Carocci, 2007.
- CELI, M.; RUDKIN, J. Drawing food trends: Design potential in shaping food future. **Futures**, Lincoln - UK, v. 83, p. 112-121, 2016.
- COELHO, G. M.; COELHO, D. M. S. **Prospecção tecnológica: metodologias e experiências nacionais e internacionais**. Projeto CTPetro Tendências Tecnológicas: Nota Técnica, v. 14, 2003.
- COOPER, R. G., EDGET, S. J., KLEINSCHMIDT, E. J., **Portfolio Management for New Products**. **Perseus Publishing**, Cambridge, MA, EUA, v. 45, n. 5, p. 2001.

CHRISTENSEN, C.; RAYNOR, M. E. **O Crescimento pela Inovação**: Como crescer de forma sustentada e reinventar o Sucesso. Tradução de Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CIETTA, Enrico. **A Economia da Moda**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, Daniel C.; SILVA, S. Roteiro para a revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: 8o Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto – CBGDP 2011, Porto Alegre, RS, Brasil. Instituto de Gestão de Desenvolvimento do Produto – IGDP. **Anais...**, Porto Alegre: IGDP, 2011, p.1-12.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. Alemanha: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

DANTAS, D. **Design orientado para o futuro, centrado no indivíduo e na análise de tendências**. 349 f. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) - Departamento de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

DAROS, C. **Design para a sustentabilidade**: oportunidades de inovação a partir dos hábitos de consumo na habitação de interesse social. 182f. Dissertação: Programa de Pós-Graduação em Design – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

DE MORAES, D. Metaprojeto como modelo projetual. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 3, n. 2, p. 63-97, 2010.

DICIONARIO ONLINE DE PORTUGUES. Disponível em:  
<<https://www.dicio.com.br/requisito/>>. Acesso em 11/02/2018.

DRESH A.; LACERDA D. P.; ANTUNES J. A. V. **Design Science Research** - Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.

FERNANDES, R. F. **Framework conceitual para o processo de identificação de oportunidades do Front End da inovação**. 262 p. Tese (doutorado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

FERRARESI, A. A.; SANTOS, A. S.; FREGA, J. R.; QUANDT, O. C. Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma *survey* com empresas instaladas no Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 2, 2014.

FISCHER, G.; SCALETISKY, C. Intuição e método de design. In: SOCIEDADE IBERO-AMERICANA DE GRÁFICA DIGITAL. 200, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIGradi, 2009.



FIALKOWSKI, V. P. Notas de aula: **Gestão da Inovação**, curso ministrado por Mário Sérgio Salerno. São Paulo, 2017.

FIALKOWSKI, V. P.; KISTMANN, V. B. Gestão de Design e Inovação Incremental: Adequação de Plataformas de Produtos Pré-existentes em um Novo Mercado. **E-Revista LOGO**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 57-71, 2016.

\_\_\_\_\_. Pesquisa Prospectiva e Cenários Futuros: uma contribuição ao Design de Moda. In: 14º Colóquio de Moda, 2018, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2018a. p. 1-18.

\_\_\_\_\_. Gestão de Design e Inovação Incremental Guiada pelo Significado. **Estudos em design**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 28-53, 2018b.

FIALKOWSKI, V. P.; KISTMANN, V. B.; HEEMANN, A. Estudo de Tendências em Design para Gerar Inovação Guiada pelo Significado: Situação e Perspectivas. In: 13º P&D Design - Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2018, Joinville. **Anais...** Joinville: Blucher, 2018. p. 2917-2927.

FIALKOWSKI, V. P.; SCIAMANA, J. L.; KISTMANN, V. B. **Gestão de Design Externa como Agente Propulsor de Inovação**: um estudo de caso. Não publicado, 2018.

FRANZATO, C. O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 3, n. 3, p. 89-96, 2010.

FRANZATO, C. design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa. **Redige**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 50-62, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOODRICH, R. S. Previsão tecnológica: técnica e aplicações do método Delphi. In: SIMPÓSIO SOBRE REVISÃO TECNOLÓGICA. 1984, Brasília. **Anais...** Brasília: CNPq, 1984.

GONÇALVES, F. M. **A Nova Realidade do Consumo**: O Coolhunting como metodologia de investigação de tendências aplicáveis ao Design e à Moda. 349 f. Dissertação (Mestrado em Moda) - Departamento de Administração de Moda da Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2012.

GRISI, C. C. H.; BRITTO, R. P. Técnica de cenários e o método Delphi: uma aplicação para o ambiente brasileiro. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. 6. 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2003.

GOMES, N. P. A Análise de Tendências e da Cultura como uma ferramenta para a Gestão de Marcas. **E-Revista LOGO**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 59-72, 2015.

\_\_\_\_\_. Trends Management applied to Branding and Cultural Management. **e-Revista LOGO**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 67-80, 2016.

GOOGLE FORMS. Disponível em: < <https://gsuite.google.com/signup/basic/welcome>> Acesso em 20 de fevereiro de 2018.

HAMEL, G. **O que importa agora**: Como construir empresas à prova de fracassos. São Paulo: Elsevier Brasil, 2012.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, v. 301, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, Boston, p. 63-76, mai./jun. 1989.

HAIR, J., BABIN, B., MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HORN, C.; BREM, A. Strategic directions on innovation management—a conceptual framework. **Management research review**, Bingley – UK, v. 36, n. 10, p. 939-954, 2013.

HINES A.; BISHOP, P. **Thinking about the Future**: Guidelines for Strategic Foresight. Houston: Hinesight, 2015.

ISAZA L. E. V. Information Driven Product Design: Skills and Technology for Innovative Product Development. In: A Todo Diseño 2018, Pereira, Colombia. **Anais...** Colombia: ATD 2018, p. 1-8.

IRMAK, O. Applying the Futures Studies Approach to Design. In: Proceedings of the 6th international conference of the European Academy of Design, 2005, Bremen. **Anais...** Bremen: European Academy of Design 2005, p. 1-11.

JANISSEK-MUNIZ, R., LESCA, H., FREITAS, H. Inteligência estratégica antecipativa e coletiva para tomada de decisão. **Revista Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 92-118, 2006.

JAYME, M. E. M. **Tendências: Recomendações para seu Uso na Gestão do Design Das MPEs Produtoras de Louça de Mesa de Campo Largo – PR**. 193 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

KELLEY, T. **A Arte da Inovação**. São Paulo: Futura, 2001.

KIM, E.; FIORE, A.; KIM, K. **Fashion trends**: analysis and forecasting. Londres: Berg Publishers, 2011.

KISTMANN, V. B. Tendências estratégicas e design: O consumidor como nova competência. **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 67-78, dez. 2001.

KISTMANN, V. B. Interdisciplinaridade: questões quanto à pesquisa e à inovação em design. **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 81-99, 2014.

KRIPPENDORFF, K.; BUTTER, R. Product semantics: exploring the symbolic qualities of form. **Innovation**, Pennsylvania, v.2, n. 2, p. 4-9, 1984.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIEBL, F.; SCHWARZ, J. O. Normality of the future: Trend diagnosis for strategic foresight. **Futures**, Lincoln - UK, v. 42, n. 4, p. 313-327, 2010.

LÖBACH, B. **Design industrial**. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

LOCKWOOD, T.; WALTON, T. (eds.). **Building design strategy**: using design to achieve key business objectives. New York: Allworth Press, 2008.

LOCKWOOD T. **Design Thinking**: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value. Nova Iorque: Allworth Press, 2009.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MAGALHÃES, C. F. **Design estratégico**: integração e ação do design industrial dentro das empresas. Rio de Janeiro: SENAI/DN, SENAI/CETIQT, CNPq, IBICT, PADCT, TIB, 1997.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARGOLIN, V. Design, the future and the human spirit. **Design Issues**, Cambridge – EUA, v. 23, n. 3, p. 4-15, 2007.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis**. São Paulo: Edusp, 2002.

MARQUES, M. M. B. P. **Análise comparativa da metodologia dos estudos de tendências**. 2014. Tese de 118 f. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASCARENHAS, H.R. **O setor de eletrodomésticos de linha branca**: um diagnóstico e a relação varejo-indústria. 238 f. Dissertação (Mestrado em Finanças e economia empresarial) – Escola de economia de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

MCCRACKEN, G. **Cultura e consumo**: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo. 1ª ed. Rio de Janeiro: MAUAD, 2003.

MENDES, L.; BROEGA, A. C.; SANT'ANNA, P. About fashion trends researches: theoretical and chronological aspects. In: 3RD INTERNATIONAL FASHION AND DESIGN

CONGRESS, 2016, Guimarães. **Anais...**Guimarães: Universidade do MInho - Escola de Engenharia, 2016. p. 2713-2720.

MENDES, L. B.; BROEGA, A. C.; SANT'ANNA, P. Coolhunting: metodologia de pesquisa de tendências de moda in loco. In: 5º ENPMODA-ENCONTRO DE PESQUISA EM MODA, 2015, Novo Hamburgo. **Anais...** Novo Hamburgo: Feevale, 2015. p. 2237-2954.

MONÇORES, A.; MENDONÇA, F. Estudo de Tendências: um método projetual ou um banco de dados? **dObra [s]—revista da Associação Brasileira de Estudos de Pesquisas em Moda**, São Paulo: v. 8, n. 18, p. 106-112, 2016.

MOZOTA, B. B.; KLÖPSCH, C.; DA COSTA, F. C. X. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2011.

MOZOTA, B. B. **Design Management: Using to build brand value and corporate innovation**. New York: Allworth Press, 2003.

MUIR WOOD, A. P.; MOULTRIE, J.; ECKERT, C. M. Applying trends to design: a theoretical framework. In: DS 48: PROCEEDINGS DESIGN 2008, the 10th International Design Conference, Dubrovnik. **Anais...** Dubrovnik: 10th International Design Conference, 2008, p. 1235-1242.

MUNARETTO, L. F., LUIZ CORRÊA, H., & ARAÚJO CARNEIRO DA CUNHA, J. Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 9-24, 2013.

NAISBITT, J. **High tech-high touch: a tecnologia e a nossa busca por significado**. São Paulo: Editora Cultrix, 1999.

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. **Mega tendencias 2000: diez nuevos rumbos para los años 90/Megatrends 2000**. Norma, 1990.

NETO, B. B.; SCARMINIO, I. S.; BRUNS, R. E. **Como Fazer Experimentos: Pesquisa e Desenvolvimento na Ciência e na Indústria**. Campinas: editora da Unicamp, 2003.

NORMAN, D. A. **Emotional design: Why we love (or hate) everyday things**. Nova Iorque: Basic Civitas Books, 2004.

\_\_\_\_\_. **Design emocional: porque adoramos (ou detestamos) os objetos do dia a dia**. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.

NORMAN, D.; VERGANTI, R. Incremental and radical innovation: design research versus technology and meaning change. **Design Issues**, Cambridge-USA, v. 30, n. 1, p. 78-96, 2014.

ÖBERG, Ä; VERGANTI, R. When meaning drives innovation: a study of innovation dynamics in the robotic industry. In: 19TH INTERNATIONAL PRODUCT DEVELOPMENT MANAGEMENT CONFERENCE, 2012, Manchester. **Anais...** Manchester: Manchester University, 2012.

OBREGON, R. F. A. **O Padrão arquetípico da alteridade e o compartilhamento de conhecimento em ambiente virtual de aprendizagem inclusivo**. Florianópolis, 2011. 208 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2011.

OECD/Eurostat/FINEP. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. OECD/Eurostat/FINEP, 2005.

OBSERVATÓRIO DE SINAIS. Disponível em: < [https://www.http://observatoriodesinais.com.br/?page\\_id=349512&v=9a5a5f39f4c7](https://www.http://observatoriodesinais.com.br/?page_id=349512&v=9a5a5f39f4c7)>. Acesso em: 30 dez. 2017.

OLIVEIRA, G. G. de; BERNARDES, M. M. e S. O que é benchmarking?. In: BERNARDES, Maurício Moreira e Silva; LINDEN, Julio Carlos de Souza van der (Orgs.). **Design em Pesquisa** – Vol. I. Porto Alegre: Marcavizual, 2017. p. 110-125.

PADOVANI, S. Representações gráficas de síntese: artefatos cognitivos no ensino de aspectos teóricos em design de interface. **Educação Gráfica**, Bauru, v. 16, n. 2, p. 123-142, 2012.

PANTONE. Disponível em: < <https://www.pantone.com/workflow/trend-forecasting>>. Acesso em: 30 dez. 2017.

PAZMINO A. V. **Como se cria**: 40 métodos para design de produtos. São Paulo: Blucher: 2015.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. Administração da produção. **Operações industriais e de serviços**, Curitiba: Unicenp, p. 186-187, 2007.

PETERMANN, E. The place and nature of trend forecasting in design debates. An opportunity or threat for design (studies). **Blucher Design Proceedings**, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 633-638, 2014.

PINHEIRO T., ALT L. **Design Thinking Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PIZARRO, C. V. **O designer e a prática profissional na indústria automobilística no Brasil**. 305 f. Dissertação (Mestrado em design) - Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2014.

POMPEU, B. O Design, as Tendências e um Novo Tempo. In: MEGIDO, V.F. **A Revolução do Design**: conexões para o século XXI. São Paulo: Editora Gente, 2016. p. 40-49.

POPCORN, F.; MARIGOLD, L. **CLICK: 16 tendências que irão transformar sua vida**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 1997.

POPCORN, F. **The Popcorn Report**. London: Randon House, 1991.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2a ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROMOSTYL. Disponível em:

<<http://www.promostyl.com/en/trendbookservice/trendbooks/influences/>>. Acesso em 30 dez. 2017.

PORTER, A. et al. Technology futures analysis: toward integration of the field and new methods. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 71, n. 3, p. 287- 303, mar. 2004.

PORTER, A. et al. **Forecasting and management of technology**. New York: J.Wiley, 1991.

QUANDT, C. O.; BEZERRA, C. A.; FERRARESI, A. A. Dimensões da inovatividade organizacional e seu impacto no desempenho inovador: proposição e avaliação de um modelo. **Gestão de Produção**, São Carlos, v. 22, n. 4, p. 873-886, 2015.

RAMPINO, L. The Innovation Pyramid: a categorization of the innovation phenomenon in the product-design field. **International Journal of Design**, Taipei, v. 5, n. 1, p. 3-16, 2011.

RAULIK, Gisele et al. Uma revisão das estratégias de design no Brasil. In: P&D, 2008. **Anais...** São Paulo: AEND, 2008.

RECH, S. R. Estudos do Futuro & Moda: uma abordagem conceitual. **ModaPalavra e-periódico**, Florianópolis, v. 6, n. 12, p. 93-113, 2013.

REINERTSEN, D. G.; SMITH, P. G. The strategist's role in shortening product development. **Journal of Business Strategy**, v. 12, n. 4, p. 18-22, 1991.

REYES, P. B. Projeto por cenários. In: SCALETSKY, C. C. **Design estratégico em ação**. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2016. p. 46-53.

RIOS, F. L. C.; STRAUSS, L. M.; JANISSEK-MUNIZ, R.; BRODBECK A. F. Inteligência competitiva, empresarial, estratégica ou de negócios? Um olhar a partir da Administração de Empresas. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, Franca, v. 14, n. 2, 2011.

RONCALIO, V. W. **Inovação a partir do processo de significação em produtos: um framework conceitual para o design**. 176 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

RONCALIO, V. W.; KISTMANN, V. B. Inovação guiada pelo design: possíveis caminhos para pensar a significação em produtos e serviços. In: 11º P&D DESIGN - CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 2014, Gramado. **Anais...** São Paulo: Blucher, 2014. p. 2917-2927.

ROSENMANN, C. H. B. A.; SCIAMANA, J. L.; FIALKOWSKI, V. P.; KISTMANN, V. B. Design e internet das coisas em produtos de linha branca no Brasil. In: 11º Congresso Brasileiro de Inovação e Gestão de Desenvolvimento do Produto CBGDP, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Blucher, p. 905-913.

FROTA ROZADOS, H. B. O uso da técnica Delphi como alternativa metodológica para a área da Ciência da Informação. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 64-86, 2015.

RUFF, F. The advanced role of corporate foresight in innovation and strategic management—Reflections on practical experiences from the automotive industry. **Technological Forecasting and Social Change**, Taipei, v. 101, p. 37-48, dez. 2015.

SALERNO, M.S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

SANTOS, A. C.; VIDOTTO, L. S.; GIUBLIN, C. A utilização do método Delphi em pesquisas na área da gestão da construção. **CEP**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 51-59, 2005.

SANTOS, I. M.; VILELA, R. B.; FREITAS, D. A. Competências para o farmacêutico atuante na gestão em saúde: um estudo Delphi. In: 6º CONGRESSO OVERO-AMERICANO DE INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA, 2016, Salamanca. **Anais...** Salamanca: CIAIQ 2017, p. 1186-1197, 2017.

SANTOS, M. D. M.; COELHO, G. M.; SANTOS, D. M. D.; FELLOWS, F. L. Prospecção de tecnologias de futuro: métodos, técnicas e abordagens. **Parcerias estratégicas**, Brasília, v. 9, n. 19, p. 189-230, 2010.

SCALETISKY, C. C.; AMARAL, L. G. Pesquisas não contextuais. In: SCALETISKY, C. C. **Design estratégico em ação**. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2016. p. 35-45.

SCALETISKY, C. C. **Design estratégico em ação**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2016.

SCALETISKY, C.; PARODE, F. Imagem e pesquisa Blue sky no design. **Anais...**, Havana: SIGraDi, 2008, p. 2-6.

SCHIFFMAN, L. G. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM R. F.; LAUTERBORN, H. **O Novo Paradigma do Marketing**: como obter resultados mensuráveis através do uso do Database e das comunicações integradas de marketing. São Paulo: Makron Books, 1994.



SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCIAMANA, J. L.; KISTMANN, V. B.; HEEMANN, A. Gestão de design no retorno sobre investimento (ROI): uma revisão teórico-conceitual. **Projética**, Londrina, v.9, n.2 supl. p. 73-88, nov. 2018

SCIAMANA, J. L.; FIALKOWSKI, V. P.; KISTMANN, V. Design e Internet das Coisas para a Indústria Calçadista: perspectivas futuras. In: 14º Colóquio de Moda, 2018, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2018. p. 1-17.

SKINNER, W. Manufacturing - Missing Link in the Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 47, n. 3, p. 136-145, 1969.

STYLUS. Disponível em: <<https://www.stylus.com/stylus-trends>>. Acesso em 30 dez. 2017.

STYLUS. Disponível em: <<https://www.stylus.com/>>. Acesso em 30 dez. 2017.

TAMEKUNI, K. I. Metaprojeto – o design em busca da inovação por meio de reflexão. 11º P&D design, Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, Gramado, v. 1, n. 4, p. 2-9, 2014.

TERRA, J. C, FREDERICK, B., VERNALHA, F., ROMÃO, M., MANHÃES, M., & LEONARDI, S. **Dimensões da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TROTT, P. J. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2012.

VARGAS NUNES, J.; GONÇALVES, B. S.; BRAVIANO, G. Avaliação de um conjunto preliminar de recomendações para o design de conteúdos educacionais digitais baseados em texto e acessados a partir de smartphones. **Design e Tecnologia**, Florianópolis, v. 8, n. 15, p. 12-22, jun. 2018.

VASSÃO, C. A. **Metadesign**: ferramentas, estratégias e ética para a complexidade. São Paulo: Blucher, 2010.

VERGANTI, R. The innovative power of criticism. **Harvard business review**, Boston, v. 94, n. 1, p. 88-95, jan./fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Overcrowded**: Desenvolvendo produtos com significado em um mundo repleto de ideias. 1ª ed. São Paulo: Canal Certo, 2018.

\_\_\_\_\_. **Design-driven innovation**: mudando as regras da competição: a inovação radical do significado de produtos. São Paulo: Canal Certo, 2012.

\_\_\_\_\_. Designing breakthrough products. **Harvard Business Review**, Boston, v. 89, n. 10, p. 114-120, 2011.

\_\_\_\_\_. **Design driven innovation**: changing the rules of competition by radically innovating what things mean. Boston: Harvard Business Press, 2009.

\_\_\_\_\_. Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda. **Journal of Product Innovation Management**, Medford, v. 25, n. 5, p. 436-456, jul. 2008.

VEJLGAARD, H. **Anatomy of a Trend**. New York: McGraw Hill, jul. 2008.

VIDIGAL, F.; NASSIF, M. E. Inteligência Competitiva: metodologias aplicadas em empresas brasileiras. **Informação & Informação**, Londrina, v. 17, n. 1, p. 93-119, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WGSN. Disponível em: <<https://www.wgsn.com>>. Acesso em 30 dez. 2017.

WRIGHT, J.T.C; GIOVINAZZO, R.A. Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 12, p. 54-65, 2000.

XIHUI, L. The evolution of design management: a comparison of the UK, US, and Japan. **International Journal of Cultural and Creative Industries**, Taiwan, v. 2, no. 1, p. 62-79 2014.

## GLOSSÁRIO

**Análise SWOT** - Ferramenta utilizada para fazer análises de cenário como base para a gestão o planejamento estratégico. Visualizada como o posicionamento da empresa no seu meio ambiente.

**Advanced design (ADD):** é um conjunto articulado de processos de design orientados para criar produtos e serviços para o futuro, criados através do envolvimento de amplos grupos de pessoas e designers - e até mesmo com o contributo do consumidor. Quem solicita o projeto frequentemente enfrenta situações que não estão relacionadas ao presente e não estão vinculadas aos seus próprios setores produtivos. Projetos de ADD raramente têm um mercado-alvo, uma referência da indústria ou um cliente determinado. O ADD normalmente acontece dentro do FFE ou FFEI e faz parte também do processo de “design-driven innovation”.

**Benchmarking:** Processo sistemático e contínuo de medida, utilizado para comparar informações.

**Blue sky:** pesquisa não contextual que propõe um suporte para organização do conhecimento lateral, ou seja, busca direções e oportunidades que não mantêm vínculo de dependência em relação ao problema. Construindo metáforas que buscam definir espaços que não pretendem a elaboração direta de resultados concretos.

**Design driven innovation:** Processo de inovação que não parte das necessidades dos usuários. Em vez disso, segue uma estratégia de inovação que é orientada pelo design e impulsionada pela visão de uma empresa sobre possíveis significados de novos produtos e “linguagens” que poderiam difundir na sociedade.

**GD:** Gestão de design.

**Focus group :** pesquisa qualitativa com entrevistas em grupos de usuários reais.

**Fuzzy Front-end (FFE) ou Front-end ou Fuzzy Front-end de Inovação (FFEI):** é um sub processo criativo e analítico, dentro da etapa de captação de oportunidades, no processo de DNP.

**Job rotation:** Rotação ou revezamento no trabalho, tornou-se mais conhecida no Brasil pela sua designação original em inglês “job rotation”. A rotação no trabalho consiste em treinar e alternar os trabalhadores nos diversos postos de trabalho, com o objetivo de reduzir a monotonia das tarefas.

**Heurísticas:** são regras gerais de influência utilizadas pelo decisor para simplificar seus julgamentos em tarefas decisórias de incerteza. É uma técnica de pensamento e comportamento, de “atalho mental” praticamente automático porque age de modo intuitivo e inconsciente para achar prováveis respostas para aquilo que se procura.

**Metaprojeto:** Projeto do projeto, sendo a fase de formatação e prospecção teórica que precede a fase do projeto. Plataforma de conhecimentos que serve para a tomada de decisões em cenários futuros e de natureza incerta, dinâmica e fluida, despontando como suporte de reflexão na elaboração dos conteúdos da pesquisa projetual.

**Metaconceito:** o termo “meta” se refere à etapa de pesquisa e análise que gerará soluções conceituais, dando origem a hipóteses de conceitos de design. Procurando como resultado, conceitos que darão sustentação para o desenvolvimento de projetos futuros.

**Mind map:** procura criar visualmente o registro de fatos e ideias de uma forma estruturada, favorecendo o significado do conteúdo e visando ao aprendizado e não apenas à memorização.

**Moodboards:** ferramenta criativa que é um instrumento de colagens de imagens que constrói metáforas que caracterizam semanticamente a atmosfera do projeto de design. Possui um duplo papel: ser um meio de criação de novas ideias e ser um instrumento de diálogo entre os diversos atores envolvidos no projeto.

**Pesquisa contextual:** é onde o design busca elementos ligados diretamente ao problema de projeto que está tentando solucionar, como materiais, especificações técnicas e informações de mercado.

**Pesquisa *blue-sky*:** ferramenta criativa que se configura de um sistema de informações que apoia o direcionamento da criatividade e identifica tendências coerentes aos objetivos projetuais. Seus apontamentos servem de estímulos para analogias que indicarão a construção de respostas ao problema de design. Serve ainda de análise de tendências, e deve fornecer um repertório de sugestões, tendências e trajetórias de inovações para orientar as atividades de projeto. Seus estímulos possibilitam construir os cenários de atuação de uma empresa e seus produtos, que poderão refletir no tipo de processo a ser adotado.

**PDNP ou DNP:** processos de desenvolvimento de novos produtos.

**Pesquisas etnográficas:** Método indutivo de pesquisa *in loco* sendo o pesquisador um membro do grupo estudado, a fim de obter uma visão global e inscrita do pesquisador na cultura do grupo.

**Personas:** personagens fictícios.

**Pipeline de inovação:** projeta cenários de curto, médio e longo prazo para a implementação de inovações, alinhando estrategicamente o negócio a inovações frequentes.

**PSS:** *Product Service System* ou Sistema de Produtos e Serviços.

**Prototipagem rápida:** técnica de experimentação que utiliza materiais simples.

**Réguas heurísticas:** Técnica criativa em que a solução é obtida por meio de seleção, conexão ou mudança associativa. É realizada por conexão, combinando perguntas que sugerem a colocação clara de situações indicando possíveis caminhos para soluções ambiente

**RGS:** Revisão Gráfica de Síntese: Artefato cognitivo e visível em uma superfície mais ou menos plana, criado com o objetivo de expressar. Importante ressaltar nesta definição seu propósito comunicacional, ou seja, descrever, explicar, informar ou instruir, sem ambiguidade, seu público alvo.

**RBA:** Revisão Bibliográfica Assistemática.

**RBS:** Revisão Bibliográfica Sistemática.

**Roadmap:** processo de planejamento que ajuda a identificar, selecionar e desenvolver alternativas futuras. Dado um determinado conjunto de necessidades, o *roadmap* provê uma forma de desenvolver, organizar e apresentar a informação sobre os sistemas críticos em determinados horizontes de tempo.

**ROI:** *Return On Investment* ou Retorno sobre Investimento.

**Seis chapéus:** Técnica criativa para planejamento que permite dirigir a atenção a seis ponto de vista diferentes a respeito de uma determinada questão

**Storyboard:** imagens sequenciais que visam ilustrar uma história, colocando-a em uma sequência narrativa no tempo. Muito usada no cinema e na publicidade. No design, ela possui um duplo papel: é elemento de geração - simulação de ideias e de comunicação com os outros “atores” envolvidos no projeto.

**Storytelling:** histórias que simplificam a transmissão de informações.

**Sketching:** rabiscos para ilustrar uma ideia ou conceito.

**Trendsetter:** São indivíduos que, pela influência que seus comportamentos e aparências exercem sobre os demais, apontam tendências, fazem moda ou lançam novos estilos.

**Zeitgeist:** termo da língua alemã que define a acepção de opiniões válidas num determinado tempo, gosto ou desejo, identificado também como o “espírito do tempo”.

## APÊNDICES

### Apêndice 1:

#### Termo de consentimento de livre e esclarecido – TCLE, Convite e Contextualização do Piloto

---

#### SEÇÃO 1 – INFORMAÇÕES GERAIS

Você foi especialmente convidado para responder esta pesquisa e contribuir assim para o conhecimento e práticas da gestão de design perante a inovação!

O objetivo deste questionário é entender o USO DA PESQUISA PROSPECTIVA PELA GESTÃO DE DESIGN PARA GERAR INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO. Neste sentido, consideramos que:

- A INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO é guiada pelo design e não depende de mudanças tecnológicas necessariamente, mas sim do resultado de observações nas mudanças de comportamento e sociais.
- Já as PESQUISAS PROSPECTIVAS permitem a construção de cenários futuros a partir das tendências detectadas, potencializando o desenvolvimento de entregas inovadoras pelo designer.
- A GESTÃO DE DESIGN analisa o design dentro de seus níveis três níveis de atuação (ESTRATÉGICO, FUNCIONAL/TÁTICO E OPERACIONAL). Para esta pesquisa, é através desta lente que enxergaremos o uso da pesquisa prospectiva.

O método a ser utilizado permite o consenso por meio de algumas rodadas, nas quais o problema e sua solução são lapidados até o ponto que a maioria dos entrevistados concorde sobre o resultado. Portanto você será chamado para responder este questionário on-line por 3 vezes (previsão). Para dar andamento na pesquisa, precisamos de seu aceite, então na próxima seção teremos o termo de consentimento de livre e esclarecido. E, após, teremos uma rápida seção de perguntas para contextualização e já ir aquecendo!

#### SEÇÃO 2 – TCLE

- a) Você está sendo convidado a participar de um estudo intitulado “PESQUISA DE PROSPECÇÃO EM DESIGN PARA GERAR INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO”.
  - b) O objetivo desta pesquisa é realizar uma lista requisitos para orientar o uso da pesquisa prospectiva pela gestão de design para gerar inovação guiada pelo significado.
  - c) Caso você aceite participar da pesquisa, será necessário que responda a um questionário on-line, que será enviado em um próximo contato.
  - d) Este estudo não envolve qualquer risco ao participante da pesquisa.
  - e) Espera-se com esta pesquisa que o referencial resultante possa posteriormente ser apresentado em forma de informações necessárias ao planejamento de produtos do setor, de forma inovadora, e com o apoio da gestão de design.
  - f) A pesquisadora, Valkiria Pedri Fialkowski, mestranda no Programa de Pós-graduação em Design pela Universidade Federal do Paraná, sob a matrícula de nº 201600042218, é a responsável pelo estudo.
  - g) Estão garantidas todas as informações que você queira, antes durante e depois do estudo.
  - h) A sua participação neste estudo é voluntária. Você tem a liberdade de se recusar a participar ou, se aceitar participar, retirar seu consentimento a qualquer momento.
  - i) As informações relacionadas ao estudo poderão ser inspecionadas pelos responsáveis pela pesquisa e pelas autoridades legais. No entanto, se qualquer informação for divulgada em relatório ou publicação, isto será feito sob forma codificada, para que a confidencialidade seja mantida.
  - j) Não haverá qualquer custo pela participação nesta pesquisa e seus resultados não serão de sua responsabilidade.
  - k) Pela sua participação no estudo, você não receberá qualquer valor em dinheiro.
-

I) Quando os resultados forem publicados, não aparecerá seu nome, nem o da empresa, e sim um código. Eu conheci o conteúdo do texto acima e compreendi a natureza e objetivo do estudo ao qual fui convidado(a) a participar. A explicação que recebi menciona a ausência de riscos e os benefícios do estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação no estudo a qualquer momento sem a necessidade de justificar minha decisão. Eu entendi que não há qualquer custo para participar deste estudo e também não há qualquer premiação, participando deste como voluntário (a). Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

---

(Nome e e-mail)

Curitiba, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

### SEÇÃO 3 – PERGUNTAS PARA CONTEXTUALIZAÇÃO

Com base no que foi exposto até aqui e na sua experiência, queremos entender como você e sua empresa (própria e/ou para a qual presta serviço) se relacionam com as pesquisas prospectivas e a inovação.

**1. A empresa considera pesquisas prospectivas, como as pesquisas de tendências, em seus desenvolvimentos?**

( ) sim ( ) não

Comente:

**2. A empresa atualmente compra material de pesquisas de tendências prontos, como cadernos de institutos de pesquisa?**

( ) sim ( ) não

Comente:

**3. A empresa atualmente desenvolve material próprio de pesquisas de tendências para serem usados nos desenvolvimentos de produtos futuros?**

( ) sim ( ) não

Comente:

**4. Você considera a pesquisa prospectiva como potencial fonte para desenvolvimento da inovação de significado?** ( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente

Comente:

**5. A organização para qual ou na qual você atua, considera a pesquisa prospectiva como potencial fonte para desenvolvimento da inovação de significado?**

( ) 1 concorda totalmente ( ) 2 concorda ( ) 3 não concorda nem discorda ( ) 4 discorda ( ) 5 discorda totalmente

Comente:

### SEÇÃO 4 – AGRADECIMENTO

Se você aceitou participar desta pesquisa, logo lhe enviaremos o questionário para a PESQUISA DE PROSPECÇÃO EM DESIGN PARA GERAR INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO (1ª rodada).

E agradecemos seu interesse em ajudar na formação deste conhecimento sobre o design atual!

Valkiria Pedri Fialkowski ([val.pedri@gmail.com](mailto:val.pedri@gmail.com))

Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Design/UFPR



## Apêndice 2:

### 1ª rodada - questionário para especialistas a respeito da lista de diretrizes prévia do piloto

#### SEÇÃO 1 – INTRODUÇÃO

O objetivo deste questionário é entender o USO DA PESQUISA PROSPECTIVA PELA GESTÃO DE DESIGN PARA GERAR INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO. Neste sentido, consideramos que:

- A INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO é guiada pelo design e não depende de mudanças tecnológicas necessariamente, mas sim do resultado de observações nas mudanças de comportamento e sociais.
- Já as PESQUISAS PROSPECTIVAS permitem a construção de cenários futuros a partir das tendências detectadas, potencializando o desenvolvimento de entregas inovadoras pelo designer.
- A GESTÃO DE DESIGN analisa o design dentro de seus níveis três níveis de atuação (ESTRATÉGICO, FUNCIONAL/TÁTICO E OPERACIONAL). Para esta pesquisa, é através desta lente que enxergaremos o uso da pesquisa prospectiva.

O método a ser utilizado permite o consenso por meio de algumas rodadas, nas quais o problema e sua solução são lapidados até o ponto que a maioria dos entrevistados concorde sobre o resultado.

Portanto você será chamado para responder este questionário on-line por 3 vezes (previsão).

Contamos com a sua colaboração para o prosseguimento da pesquisa e desde já agradecemos seu interesse em ajudar na formação deste conhecimento sobre o design atual!

\* Para melhor entendimento, porque as sentenças são longas, cada pergunta foi dividida em três partes (separadas por cor). Se você tiver uma opinião diferenciada para cada parte da pergunta, por favor especifique no espaço “comente”.

#### SEÇÃO 2 – PERGUNTAS

O Objetivo do **NÍVEL ESTRATÉGICO** é ajudar a posicionar a empresa de forma estratégica: expressando a visão, missão valores e crenças da organização e criando vantagem competitiva no mercado. E assim também fortalecendo o design como competência central da empresa.

\* Para melhor entendimento, porque as sentenças são longas, cada pergunta foi dividida em três partes (separadas por cor). Se você tiver uma opinião diferenciada para cada parte da pergunta, por favor especifique no espaço “comente”. Todos os comentários são muito bem vindos! Mesmo que eles afirmem algo totalmente diferente do abordado aqui.

**Dentro do NÍVEL ESTRATÉGICO do design, responda:**

1. Você concorda que o design deve ser planejado juntamente com a estratégia corporativa, de maneira a alinhar a empresa à natureza qualitativa da pesquisa de prospecção, fomentando inovações de significado?

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente  
Comente:

2. Você concorda que o designer atua como um tradutor de tendências, para prover argumentos e novas interpretações, visando a construção de uma cultura visionária permeável aos impulsos contínuos das pesquisas prospectivas?

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente  
Comente:

3. Você concorda que o designer transforma o processo de design, inserindo monitoramento constante de sinais do futuro (via institutos de pesquisa, cadernos de tendências e etc.) e percepção das macrotendências, seus tipos e ciclo de vida, para gerar inovação de significado de maneira sistemática?

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente  
Comente:

4. Você concorda que o designer exerce a observação reflexiva a respeito da pesquisa prospectiva, percebendo os possíveis significados que emergem de cada tendência (percepção emocional do consumidor), para construir cenários futuros para própria organização (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças)?

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente  
Comente:

5. Você concorda que o designer participa da definição estratégica do *roadmap* de produtos, perante os cenários futuros construídos, de modo que a área estratégica da empresa deixe um espaço para projetos “sem mercado” no momento atual, mas com perspectivas futuras?

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente  
Comente:

### SEÇÃO 3 – PERGUNTAS

O objetivo do **NÍVEL FUNCIONAL/TÁTICO** é dar suporte à organização: planejando atividades e provendo recursos para gerar ações que posicionem a empresa da forma estratégica estipulada.

**Dentro do nível funcional /tático do design, responda:**

1. Você concorda que o design deve implementar a estratégia do negócio, a partir das interpretações, previsões e cenários futuros construídos no nível estratégico, de modo a planejar ações no nível operacional que possibilitem a construção de produtos-conceito com inovação de significado?

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente  
Comente:

2. Você concorda que o designer atua como líder participativo e interdisciplinar na formação da rede de conhecimento advindos de pesquisa prospectiva e das relações de setores dentro e fora da empresa interpretando as tendências (na forma de estilo, forma, tecnologia e etc.) e integrando-as às respectivas áreas (tecnologia, desenvolvimento, produção, marketing, design e etc.) a fim de gerenciá-las com essa rede de atores?

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente  
Comente:

3. Você concorda que o designer atua como coordenador do processo de design e de seus recursos (humanos, financeiros, de materiais e tempo), entendendo os fatores sociais e comportamentais como principais *inputs* para configurar inovações de significado?

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente  
Comente:

4. Você concorda que o designer deve ter o papel de interprete das tendências e cenários futuros de forma qualitativa, quantitativa e estética, acompanhando continuamente e correlacionando informações de forma criativa, para construir conceitos (conceituação abstrata) com estilo (visual e funcional) que não intimide o consumidor perante a novidade?

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente  
Comente:

## SEÇÃO 4– PERGUNTAS

O objetivo do NÍVEL OPERACIONAL é desenvolver ações e soluções, realizando de forma tangível o posicionamento estabelecido na estratégia, por meio das operações do dia a dia.

**Dentro do nível operacional do design, responda:**

1. Você concorda que neste nível o design deve executar o projeto conceitual, operacionalizando os recursos (de pessoal, financeiro, de materiais e tempo) no âmbito do projeto, assim cumprindo o processo de design determinado, de forma a incorporar a pesquisa prospectiva na obtenção da inovação de significado?

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente  
Comente:

2. Você concorda que o designer atua como um materializador de conceitos de inovações de significado, atuando interdisciplinar e multifuncionalmente na incorporação de tecnologias e conceitos de outras áreas produtivas ou externas a organização (“polinização cruzada”), envolvendo e mediando diversas partes interessadas do projeto?

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente  
Comente:

3. Você concorda que os cenários construídos na visão estratégica são materializados a partir da experimentação ativa com ferramentas de antecipação, como *mockups*, impressão 3D, testes ergonômicos e etc., permitindo que o consumidor seja um ator do processo (cocriador)?

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente  
Comente:

4. Você concorda que o designer considera os aspectos simbólicos, sociais e estilos de vida dentro do cenário alvo, usando dos elementos de design (forma, função, estética, qualidade, matéria-prima, ergonomia, cor, usabilidade, tecnologia e etc.), de modo a viabilizar que o produto seja portador de significados, inclusive os de sustentabilidade?

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente  
Comente:

## SEÇÃO 5 – AGRADECIMENTO

Agradecemos seu interesse em ajudar na formação deste conhecimento sobre o design atual!

Valkiria Pedri Fialkowski ([val.pedri@gmail.com](mailto:val.pedri@gmail.com))

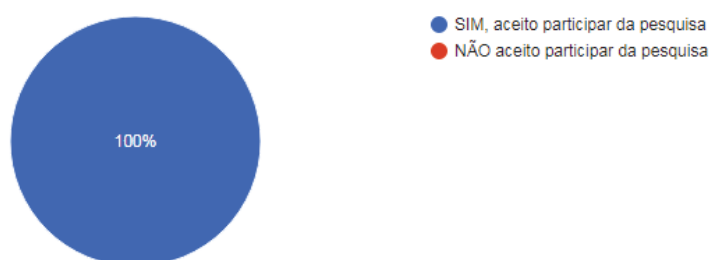
Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Design/UFPR

### Apêndice 3:

#### Resultado 1º piloto – 1ª fase: Termo de consentimento de livre e esclarecido – TCLE, Convite e Contextualização

##### termo de consentimento de livre e esclarecido

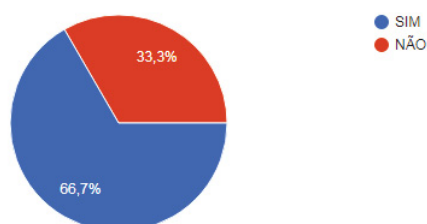
3 respostas



##### CONTEXTUALIZAÇÃO

1. A empresa considera pesquisas prospectivas, como as pesquisas de tendências, em seus desenvolvimentos?

3 respostas



##### Comente:

3 respostas

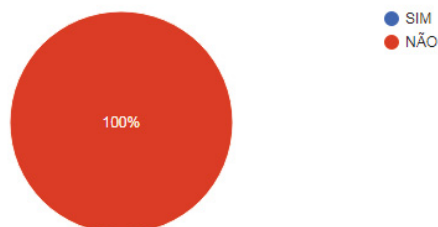
Nossa empresa trabalha a partir de estudos de mercado.

Para a produção de novas coleções de calçados, faz-se necessário o uso de pesquisas de tendências para determinar elementos como: estilo, cores, formas etc.

Fundamental para o desenvolvimento de novos projetos

2. A empresa atualmente compra material de pesquisas de tendências prontos, como cadernos de institutos de pesquisa?

3 respostas



Comente:

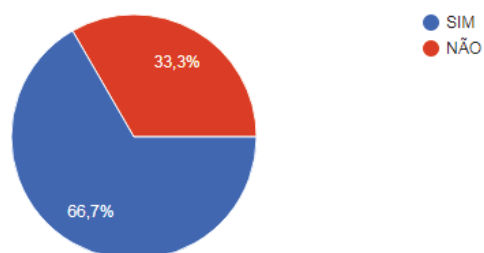
2 respostas

São muito caros.

As pesquisas normalmente são pesquisadas via internet por meio de consultas em sites de moda, catálogos online e também por meio de lançamentos dos desfiles das grandes marcas (Paris Fashion Week, por exemplo).

3. A empresa atualmente desenvolve material próprio de pesquisas de tendências para serem usados nos desenvolvimentos de produtos futuros?

3 respostas



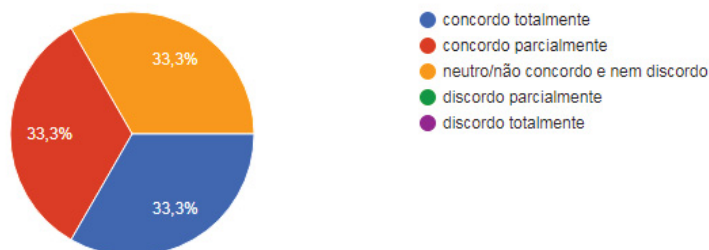
Comente:

1 resposta

Não dispomos de recursos

#### 4. Você considera a pesquisa prospectiva como potencial fonte para desenvolvimento da inovação de significado?

3 respostas



#### Comente:

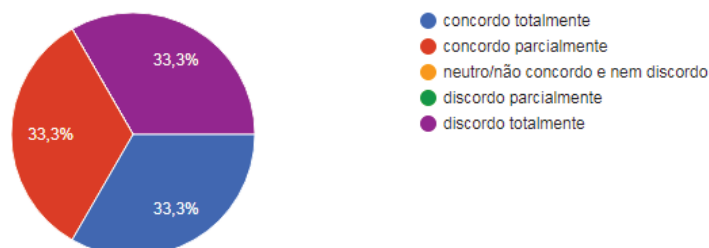
2 respostas

Não tenho experiência nessa área.

Apesar de não possuir informações suficientes dos campos, o que posso considerar é que o uso de pesquisas de tendências são essenciais para o desenvolvimento de produtos para o mercado e manter a empresa atualizada e competitiva perante os seus concorrentes. No setor de calçados, por exemplo, nem sempre os resultados de sucesso estão atrelados a alta tecnologia empregada no processo, mas sim, em uma mudança de comportamento ou desejo do consumidor que foram identificadas.

#### 5. A organização para qual ou na qual você atua, considera a pesquisa prospectiva como potencial fonte para desenvolvimento da inovação de significado?

3 respostas



#### Comente:

1 resposta

Não usamos esse tipo de pesquisa.

## Apêndice 4:

### Resultado piloto: 1ª rodada - fase 2 - questionário para especialistas a respeito da lista de diretrizes prévia

1. Você concorda que o design deve ser planejado juntamente com a estratégia corporativa, de maneira a alinhar a empresa à natureza qualitativa da pesquisa de prospecção, fomentando inovações de significado?

PERGUNTAS

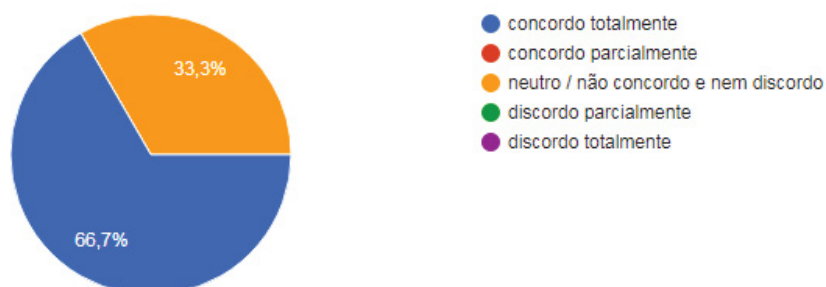
RESPOSTAS

3

1ª rodada

**pensando no NÍVEL ESTRATÉGICO da gestão de design, responda:**

3 respostas



**Comente:**

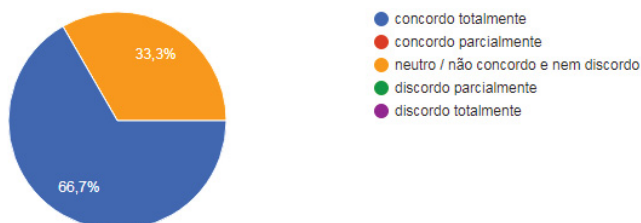
1 resposta

Na minha empresa não trabalho com prospecção.



2. Você concorda que o designer atua como um tradutor de tendências, para prover argumentos e novas interpretações, visando à construção de uma cultura visionária permeável aos impulsos contínuos das pesquisas prospectivas?

3 respostas



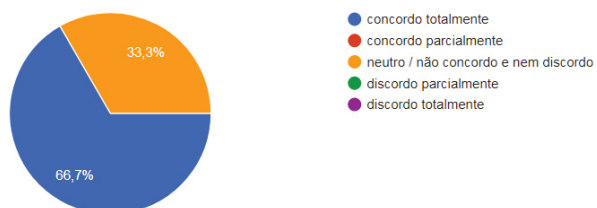
Comente:

1 resposta

Depende da orientação da empresa.

3. Você concorda que o designer transforma o processo de design, inserindo monitoramento constante de sinais do futuro (via institutos de pesquisa, cadernos de tendências e etc.) e percepção das macrotendências, seus tipos e ciclo de vida, para gerar inovação de significado de maneira sistemática?

3 respostas



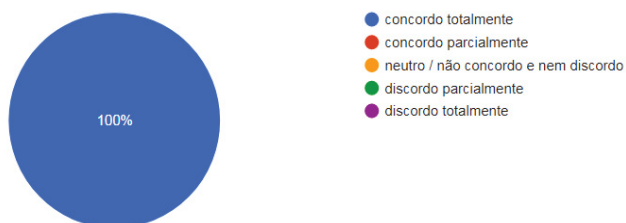
Comente:

1 resposta

Não uso esse tipo de pesquisa.

4. Você concorda que o designer exerce a observação reflexiva a respeito da pesquisa prospectiva, percebendo os possíveis significados que emergem de cada tendência (percepção emocional do consumidor), para construir cenários futuros para própria organização (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças)?

3 respostas



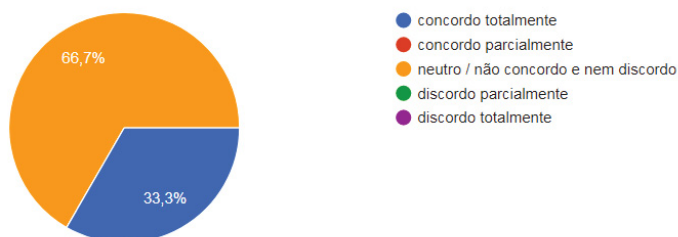
Comente:

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

5. Você concorda que o designer participa da definição estratégica do *roadmap* de produtos, perante os cenários futuros construídos, de modo que a área estratégica da empresa deixe um espaço para projetos “sem mercado” no momento atual, mas com perspectivas futuras?

3 respostas



Comente:

2 respostas

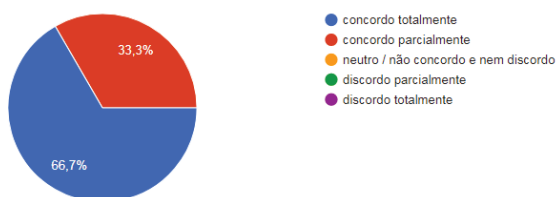
Não sei o que significa roadmap.

Seria o ideal isto ocorrer, mas nem sempre isto acontece na prática. Por isso minha resposta foi neutra, pois não posso opinar algo que atualmente não acontece.

1. Você concorda que o design deve implementar a estratégia do negócio, a partir das interpretações, previsões e cenários futuros construídos no nível estratégico, de modo a planejar ações no nível operacional que possibilitem a construção de produtos-conceito com inovação de significado?

**pensando no NÍVEL FUNCIONAL/TÁTICO da gestão de design, responda:**

3 respostas



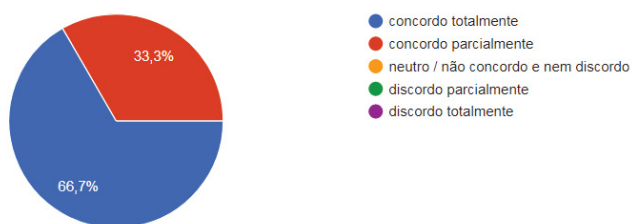
**Comente:**

1 resposta

Concordo que o designer deve participar do desenvolvimento estratégico e também que contribui positivamente para o processo. Mas sempre em colaboração com equipes multidisciplinares (como marketing ou negócios). Sozinho o designer tem informações estratégicas limitadas e portanto pode apresentar uma solução equivocada.

2. Você concorda que o designer atua como líder participativo e interdisciplinar na formação da rede de conhecimento advindo de pesquisa prospectiva e das relações de setores dentro e fora da empresa interpretando as tendências (na forma de estilo, forma, tecnologia e etc.) e integrando-as às respectivas áreas (tecnologia, desenvolvimento, produção, marketing, design e etc.) a fim de gerenciá-las com essa rede de atores?

3 respostas



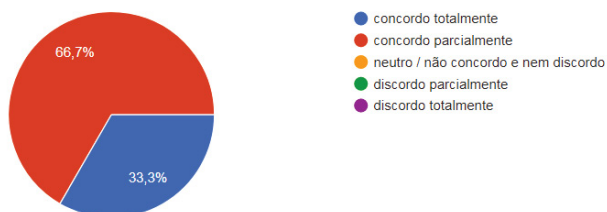
**Comente:**

1 resposta

Nem sempre ele atua como líder.

3. Você concorda que o designer atua como coordenador do processo de design e de seus recursos (humanos, financeiros, de materiais e tempo), entendendo os fatores sociais e comportamentais como principais *inputs* para configurar inovações de significado?

3 respostas



Comente:

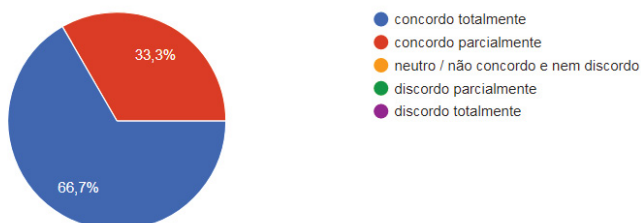
2 respostas

Em alguns casos não.

Concordo, mas entendo que não é uma exclusividade do design. Adiciono ainda que o design pode trazer uma visão diferenciada e única do contexto.

4. Você concorda que o designer deve ter o papel de interprete das tendências e cenários futuros de forma qualitativa, quantitativa e estética, acompanhando continuamente e correlacionando informações de forma criativa, para construir conceitos (conceituação abstrata) com estilo (visual e funcional) que não intimide o consumidor perante a novidade?

3 respostas



Comente:

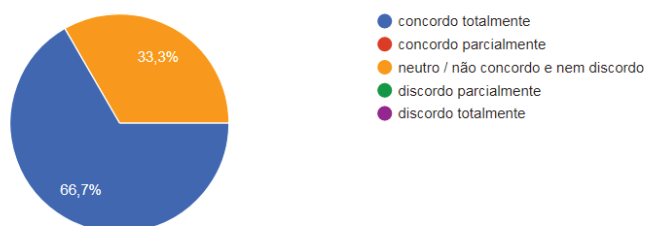
0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

1. Você concorda que neste nível o design deve executar o projeto conceitual, operacionalizando os recursos (de pessoal, financeiro, de materiais e tempo) no âmbito do projeto, assim cumprindo o processo de design determinado, de forma a incorporar a pesquisa prospectiva na obtenção da inovação de significado?

**pensando no NÍVEL OPERACIONAL da gestão de design, responda:**

3 respostas



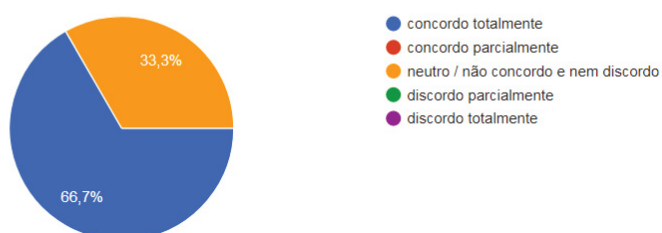
Comente:

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

2. Você concorda que o designer atua como um materializador de conceitos de inovações de significado, atuando interdisciplinar e multifuncionalmente na incorporação de tecnologias e conceitos de outras áreas produtivas ou externas a organização (“polinização cruzada”), envolvendo e mediando diversas partes interessadas do projeto?

3 respostas



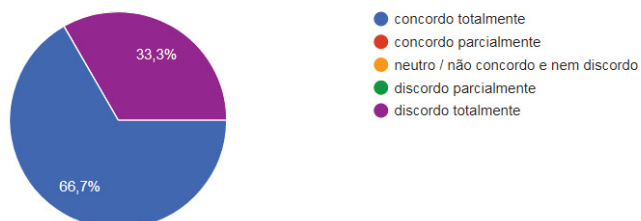
Comente:

1 resposta

Mas não é uma exclusividade do design

3. Você concorda que os cenários construídos na visão estratégica são materializados a partir da experimentação ativa com ferramentas de antecipação, como *mockups*, impressão 3D, testes ergonômicos e etc., permitindo que o consumidor seja um ator do processo (cocriador)?

3 respostas



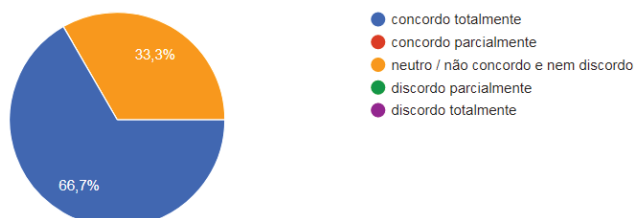
Comente:

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

4. Você concorda que o designer considera os aspectos simbólicos, sociais e estilos de vida dentro do cenário alvo, usando dos elementos de design (forma, função, estética, qualidade, matéria-prima, ergonomia, cor, usabilidade, tecnologia e etc.), de modo a viabilizar que o produto seja portador de significados, inclusive os de sustentabilidade?

3 respostas



Comente:

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

## Apêndice 5:

### NOVO PILOTO: 1ª rodada

#### SEÇÃO 1 – INTRODUÇÃO

O objetivo deste questionário é entender o USO DA PESQUISA PROSPECTIVA PELA GESTÃO DE DESIGN PARA GERAR INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO. Neste sentido, consideramos que:

- A INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO é guiada pelo design e não depende de mudanças tecnológicas necessariamente, mas sim do resultado de observações nas mudanças de comportamento e sociais.
- Já as PESQUISAS PROSPECTIVAS permitem a construção de cenários futuros a partir das tendências detectadas, potencializando o desenvolvimento de entregas inovadoras pelo designer.
- A GESTÃO DE DESIGN analisa o design dentro de seus níveis três níveis de atuação (ESTRATÉGICO, FUNCIONAL/TÁTICO E OPERACIONAL). Para esta pesquisa, é através desta lente que enxergaremos o uso da pesquisa prospectiva, por meio de 11 perguntas divididas entre esses três níveis.

O método a ser utilizado permite o consenso por meio de algumas rodadas, nas quais o problema e sua solução são lapidados até o ponto que a maioria dos entrevistados concorde sobre o resultado.

Portanto você será chamado para responder este questionário on-line por 3 rodadas (previsão).

Contamos com a sua colaboração para o prosseguimento da pesquisa e desde já agradecemos seu interesse em ajudar na formação deste conhecimento sobre o design atual!

#### SEÇÃO 2 – PERGUNTAS

O Objetivo do NÍVEL ESTRATÉGICO na gestão de design é ajudar a posicionar a empresa de forma estratégica: expressando a visão, missão valores e crenças da organização e criando vantagem competitiva no mercado. E assim também fortalecendo o design como competência central da empresa.

Alguns termos utilizados a seguir e como se entende os mesmos no contexto desta pesquisa:  
INTELIGÊNCIA DE MERCADO: processo centrado no planejamento, coleta, análise e exploração ou disseminação de dados para a produção de informações úteis ao tomador de decisão estratégica.

PESQUISA BLUE SKY: pesquisa não contextual que propõe um suporte para organização do conhecimento que busca direções e oportunidades que não mantêm vínculo de dependência em relação ao problema, como a pesquisa de tendências.

Então, pensando no NÍVEL ESTRATÉGICO do design, por favor responda seu nível de concordância com cada uma das afirmativas abaixo. E se houver uma opinião diferenciada para a afirmativa, ou parte dela, por favor especifique no espaço “comente”.

**1. O design neste nível deveria ser planejado juntamente com a estratégia corporativa (1) e usar dos *inputs* da pesquisa prospectiva para fomentar inovações de significado (4).**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 5 concordo totalmente ( ) 4 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 2 discordo ( ) 1 discordo totalmente

Comente ou reescreva como você consideraria correto:

**2. O designer aqui atuaria como um tradutor das pesquisas prospectivas (2) e de uma rede de conhecimento gerada pela inteligência de mercado e pesquisas *blue sky*, incentivando um diálogo contínuo e fornecendo argumentos e novas interpretações, visando a construção da inovação de significado.**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**



( ) 5 concordo totalmente ( ) 4 concordo ( ) 3 não concordo nem  
discordo ( ) 2 discordo ( ) 1 discordo totalmente  
Comente ou reescreva como você consideraria correto:

**3. O designer deveria exercer uma observação mais reflexiva da pesquisa prospectiva (10), percebendo os possíveis significados que emergem de cada tendência (percepção emocional do consumidor), ajudando a construir os cenários futuros (9).**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 5 concordo totalmente ( ) 4 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 2 discordo ( ) 1 discordo totalmente  
Comente ou reescreva como você consideraria correto:

**4. O designer ao exercer a observação reflexiva a respeito da pesquisa prospectiva (11), deveria construir cenários futuros articulados com o ambiente futuro, interno e externo, da organização (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças).**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 5 concordo totalmente ( ) 4 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 2 discordo ( ) 1 discordo totalmente  
Comente ou reescreva como você consideraria correto:

**5. O designer deveria ajudar a alinhar a estratégia da empresa à natureza qualitativa da pesquisa de prospecção (6), visando a construção de uma cultura empresarial que seja visionária e permeável aos impulsos contínuos das pesquisas prospectivas (5).**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 5 concordo totalmente ( ) 4 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 2 discordo ( ) 1 discordo totalmente  
Comente ou reescreva como você consideraria correto:

### SEÇÃO 3 – PERGUNTAS

O objetivo do **NÍVEL FUNCIONAL/TÁTICO** na gestão de design é dar suporte à organização: planejando atividades e provendo recursos para gerar ações que posicionem a empresa da forma estratégica estipulada.

Então, pensando no **NÍVEL FUNCIONAL/TÁTICO** do design, por favor responda seu nível de concordância com cada uma das afirmativas abaixo. E se houver uma opinião diferenciada para a afirmativa, ou parte dela, por favor especifique no espaço “comente”.

**6. O design neste nível deveria implementar a estratégia do negócio, a partir dos cenários construídos (1), de modo a planejar ações que, no nível operacional, possibilitem a construção de conceitos de inovação de significado (5 e 9).**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 5 concordo totalmente ( ) 4 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 2 discordo ( ) 1 discordo totalmente  
Comente ou reescreva como você consideraria correto:

**7. O designer atuaria aqui como coordenador do processo de design (3) e de seus recursos (humanos, financeiros, de materiais e tempo) (4), entendendo os fatores sociais e comportamentais (12) das tendências como os principais *inputs* para configurar as inovações de significado.**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 5 concordo totalmente ( ) 4 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 2 discordo ( ) 1 discordo totalmente  
Comente ou reescreva como você consideraria correto:

**8. O designer deve atuar como líder participativo e interdisciplinar (2) na formação de uma rede de conhecimento advinda das relações entre setores, dentro e fora da empresa, a fim de gerenciar o resultado da pesquisa prospectiva também com esta rede (11).**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 5 concordo totalmente ( ) 4 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 2 discordo ( ) 1 discordo totalmente

Comente ou reescreva como você consideraria correto:

## SEÇÃO 4– PERGUNTAS

O objetivo do NÍVEL OPERACIONAL na gestão de design é desenvolver ações e soluções, realizando de forma tangível o posicionamento estabelecido na estratégia, por meio das operações do dia a dia.

Alguns termos utilizados a seguir e como se entende os mesmos no contexto desta pesquisa: METAPROJETO: projeto do projeto, sendo a fase de formatação e prospecção teórica que precede a fase do projeto. Plataforma de conhecimentos que serve para a tomada de decisões em cenários futuros e de natureza incerta, dinâmica e fluida.

METACONCEITO: o termo “meta” se refere à etapa de pesquisa e análise que gerará soluções conceituais, dando origem a hipóteses de conceitos de design. Procurando como resultado, conceitos que darão sustentação para o desenvolvimento de projetos futuros.

Então, pensando no NÍVEL **OPERACIONAL** do design, por favor responda seu nível de concordância com cada uma das afirmativas abaixo. E se houver uma opinião diferenciada para a afirmativa, ou parte dela, por favor especifique no espaço “comente”.

**9. O papel do designer neste nível deve ser o de executor de conceitos de inovação de significado (2), a partir da incorporação da pesquisa prospectiva na fase metaprojetual (1).**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente

Comente e/ou reescreva como você consideraria correto:

**10. O design aqui deve executar o metaconceito de design (5), operacionalizando os recursos no âmbito do projeto (de pessoal, financeiro, de materiais e tempo) para obtenção da inovação de significado (3 e 4).**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente

Comente e/ou reescreva como você consideraria correto:

**11. O designer aqui deve atuar como mediador ao realizar os conceitos de inovação de significado, atuando de forma flexível (14), interdisciplinar e multifuncional entre as áreas envolvidas no metaprojeto (13).**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente

Comente e/ou reescreva como você consideraria correto:

## SEÇÃO 5 – AGRADECIMENTO

Após a tabulação deste questionário, lhe enviaremos o questionário para a 2a rodada. E agradecemos seu interesse em ajudar na formação deste conhecimento sobre o design atual!

Valkiria Pedri Fialkowski ([val.pedri@gmail.com](mailto:val.pedri@gmail.com))

Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Design/UFPR

## Apêndice 6:

### NOVO PILOTO: 2ª rodada

#### SEÇÃO 1 – INTRODUÇÃO

O objetivo deste questionário é entender o USO DA PESQUISA PROSPECTIVA PELA GESTÃO DE DESIGN PARA GERAR INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO. Neste sentido, consideramos que:

- A INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO é guiada pelo design e não depende de mudanças tecnológicas necessariamente, mas sim do resultado de observações nas mudanças de comportamento e sociais.
- PESQUISAS PROSPECTIVAS permitem a construção de cenários futuros a partir das tendências detectadas, potencializando o desenvolvimento de entregas inovadoras pelo designer.
- A GESTÃO DE DESIGN analisa o design dentro de seus níveis três níveis de atuação (ESTRATÉGICO, FUNCIONAL/TÁTICO E OPERACIONAL). Para esta pesquisa, é através dessa lente que enxergaremos o uso da pesquisa prospectiva, por meio de 9 perguntas divididas entre esses três níveis.

O método a ser utilizado permite o consenso por meio de algumas rodadas, nas quais o problema e sua solução são lapidados até o ponto que a maioria dos entrevistados concorde sobre o resultado.

Contamos com a sua colaboração para o prosseguimento da pesquisa e desde já agradecemos seu interesse em ajudar na formação deste conhecimento sobre o design atual!

#### SEÇÃO 2 – PERGUNTAS

O Objetivo do NÍVEL ESTRATÉGICO na gestão de design é ajudar a posicionar a empresa de forma estratégica: expressando a visão, missão valores e crenças da organização e criando vantagem competitiva no mercado. E assim também fortalecendo o design como competência central da empresa.

Alguns termos utilizados a seguir e como se entende os mesmos no contexto desta pesquisa:  
**METAPROJETO:** projeto do projeto, sendo a fase de formatação e prospecção teórica que precede a fase do projeto. Plataforma de conhecimentos que serve para a tomada de decisões em cenários futuros e de natureza incerta, dinâmica e fluida.

**ROADMAP:** processo de planejamento que ajuda a identificar, selecionar e desenvolver alternativas futuras. Dado um determinado conjunto de necessidades, o *roadmap* provê uma forma de desenvolver, organizar e apresentar a informação sobre os sistemas críticos em determinados horizontes de tempo.

Então, pensando no NÍVEL ESTRATÉGICO do design, por favor responda seu nível de concordância com cada uma das afirmativas abaixo. E se houver uma opinião diferenciada para a afirmativa, ou parte dela, por favor especifique no espaço “comente”.

**12. O designer deve transformar (3) o processo de design, inserindo monitoramento constante dos sinais do futuro (via institutos de pesquisa, cadernos de tendências e etc.) e percepção das macrotendências (8), seus tipos e ciclo de vida (12), na fase metaprojetual (7). Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 5 concordo totalmente ( ) 4 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 2 discordo ( ) 1 discordo totalmente

Comente ou reescreva como você consideraria correto:

**13. O designer também deve participar da definição estratégica do *roadmap* (13) (ferramenta para planejar e comunicar o futuro da linha de produtos), perante os cenários futuros construídos, de modo que se deixe um espaço para projetos “sem mercado” no momento atual, mas com perspectivas futuras ainda não claras.**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 5 concordo totalmente ( ) 4 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 2 discordo ( ) 1 discordo totalmente  
Comente ou reescreva como você consideraria correto:

### SEÇÃO 3 – PERGUNTAS

O objetivo do **NÍVEL FUNCIONAL/TÁTICO** na gestão de design é dar suporte à organização: planejando atividades e provendo recursos para gerar ações que posicionem a empresa da forma estratégica estipulada.

Então, pensando no **NÍVEL FUNCIONAL/TÁTICO** do design, por favor responda seu nível de concordância com cada uma das afirmativas abaixo. E se houver uma opinião diferenciada para a afirmativa, ou parte dela, por favor especifique no espaço “comente”.

**14. Cabe ao designer aqui o acompanhamento contínuo das tendências (7) e sua interpretação (6), correlacionando informações visuais, de linguagem de produto, de tecnologia, estilo e ambiente e integrando-as às respectivas áreas de tecnologia, desenvolvimento, produção, marketing e etc. (10).**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 5 concordo totalmente ( ) 4 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 2 discordo ( ) 1 discordo totalmente  
Comente ou reescreva como você consideraria correto:

**15. O designer deve ter o papel de intérprete das tendências e dos cenários futuros, de forma qualitativa, quantitativa e também estética (6), correlacionando as informações de forma criativa, para definir os metaconceitos.**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 5 concordo totalmente ( ) 4 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 2 discordo ( ) 1 discordo totalmente  
Comente ou reescreva como você consideraria correto:

**16. O designer deve, dentre os cenários construídos, estabelecer quais significados que a inovação representará, entendendo os significados que o futuro consumidor valorizará (8) e que as tendências estilísticas têm papel importante na aceitação de inovações disruptivas (13).**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 5 concordo totalmente ( ) 4 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 2 discordo ( ) 1 discordo totalmente  
Comente ou reescreva como você consideraria correto:

### SEÇÃO 4– PERGUNTAS

O objetivo do **NÍVEL OPERACIONAL** na gestão de design é desenvolver ações e soluções, realizando de forma tangível o posicionamento estabelecido na estratégia, por meio das operações do dia a dia.

Alguns termos utilizados a seguir e como se entende os mesmos no contexto desta pesquisa: **METAPROJETO**: projeto do projeto, sendo a fase de formatação e prospecção teórica que precede a fase do projeto. Plataforma de conhecimentos que serve para a tomada de decisões em cenários futuros e de natureza incerta, dinâmica e fluida.

**METACONCEITO:** o termo “meta” se refere à etapa de pesquisa e análise que gerará soluções conceituais, dando origem a hipóteses de conceitos de design. Procurando como resultado, conceitos que darão sustentação para o desenvolvimento de projetos futuros.

Então, pensando no NÍVEL **OPERACIONAL** do design, por favor responda seu nível de concordância com cada uma das afirmativas abaixo. E se houver uma opinião diferenciada para a afirmativa, ou parte dela, por favor especifique no espaço “comente”.

**17. O designer deve observar outras áreas produtivas e setores externos à organização, visando a adoção de novas ideias, conceitos e tecnologias (processo chamado de polinização cruzada) (7), como potencial ferramenta para a realização de metaconceitos de inovação de significado.**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente

Comente e/ou reescreva como você consideraria correto:

**18. Os cenários construídos na visão estratégica devem ser materializados a partir de uma experimentação ativa com ferramentas de antecipação (como *mockups*, impressão 3D, testes ergonômicos e etc.) (8), e permitindo também que o consumidor seja um ator do processo (cocriador) (11).**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente

Comente e/ou reescreva como você consideraria correto:

**19. O designer deve considerar os aspectos simbólicos, sociais e estilos de vida dentro do cenário definido (9), para realizar os elementos de design (forma, função, estética, qualidade, matéria-prima, ergonomia, cor, usabilidade, tecnologia e etc.) (10).**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente

Comente e/ou reescreva como você consideraria correto:

**20. O designer deve viabilizar o metaconceito (6), entendendo que o mesmo é portador de significados, inclusive os de sustentabilidade (12).**

**Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?**

( ) 1 concordo totalmente ( ) 2 concordo ( ) 3 não concordo nem discordo ( ) 4 discordo ( ) 5 discordo totalmente

Comente e/ou reescreva como você consideraria correto:

## SEÇÃO 5 – AGRADECIMENTO

Após a tabulação deste questionário, lhe enviaremos o questionário para a 2a rodada. E agradecemos seu interesse em ajudar na formação deste conhecimento sobre o design atual!

Valkiria Pedri Fialkowski ([val.pedri@gmail.com](mailto:val.pedri@gmail.com))

Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Design/UFPR

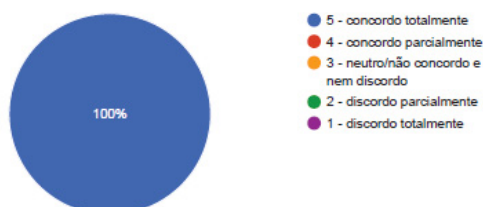
## Apêndice 7:

### Resultado NOVO piloto: 1ª rodada - questionário para especialistas a respeito da lista de requisitos prévia

#### NÍVEL ESTRATÉGICO

1. O design neste nível deveria ser planejado juntamente com a estratégia corporativa e usar dos inputs da pesquisa prospectiva para fomentar inovações de significado. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

2 respostas



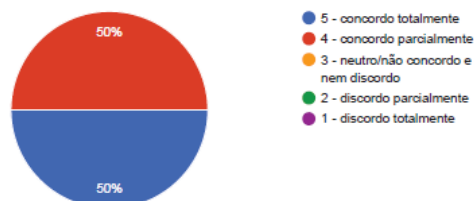
Comente:

1 resposta

a presença do design nos níveis estratégicos da organização deve colaborar com diversos aspectos que podem resultar em inovação, inclusive a orientada por significado (caso a organização resulte em algum artefato), assim a pesquisa prospectiva pode ser considerada como um input possível para o fomento de diversas ações estratégicas da organização.

2. O designer aqui atuaria como um tradutor das pesquisas prospectivas e de uma rede de conhecimento gerada pela inteligência de mercado e pesquisas blue sky, incentivando um diálogo contínuo e fornecendo argumentos e novas interpretações, visando a construção da inovação de significado.

2 respostas



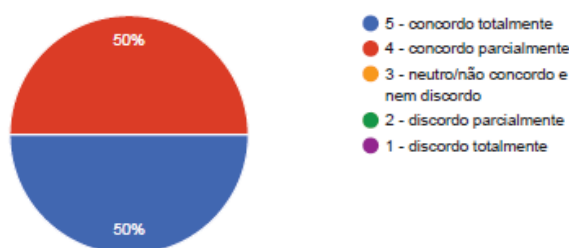
Comente:

1 resposta

porém o profissional neste contexto não pode ser posicionado apenas como um tradutor ou um mediador para o acesso a informações e conhecimentos, deve, também, atuar ativamente no apoio a tomadas de decisão.

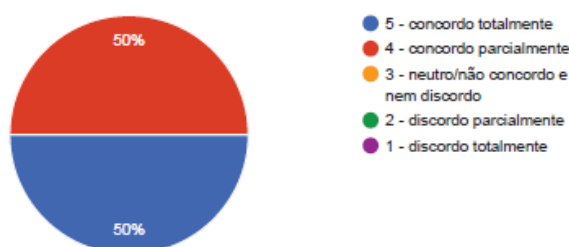
3. O designer deveria exercer uma observação mais reflexiva da pesquisa prospectiva, percebendo os possíveis significados que emergem de cada tendência (percepção emocional do consumidor), ajudando a construir os cenários futuros. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

2 respostas



4. O designer ao exercer a observação reflexiva a respeito da pesquisa prospectiva, deveria construir cenários futuros articulados com o ambiente futuro, interno e externo, da organização (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças). Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

2 respostas



Comente:

1 resposta

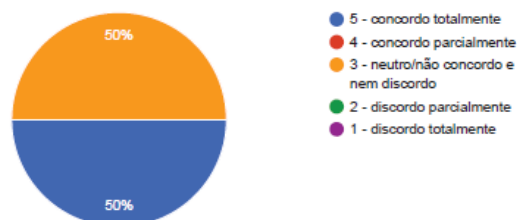
Comentário em relação a afirmação 3 - acredito que é complicado afirmar uma possível inferência da resposta emocional de um consumidor, ou grupos de consumidores. Acredito que as pesquisas prospectivas podem identificar comportamentos, desejos, potenciais relações e interações entre pessoas e artefatos. Do mesmo modo, a criação de meta-cenários e meta-conceitos são atividades operacionais do designer cujo resultado é entrada para definição de estratégias.

Comentário em relação a afirmação 4 - neste momento, a construção de meta-cenários e meta-conceitos, estão em um nível de operação a atividade do designer cujo resultado pode servir como input para definição de estratégias (tanto da organização quando dos possíveis artefatos que esta produz). Também, a construção destes meta-cenários e meta-conceitos pode ser efetuada de modo participativos com outros setores da organização, possibilitando uma visão mais ampla das possibilidades de atuação e posicionamento da estrutura organizacional.



5. O designer deveria ajudar a alinhar a estratégia da empresa à natureza qualitativa da pesquisa de prospecção, visando a construção de uma cultura empresarial que seja visionária e permeável aos impulsos contínuos das pesquisas prospectivas.

2 respostas



Comente:

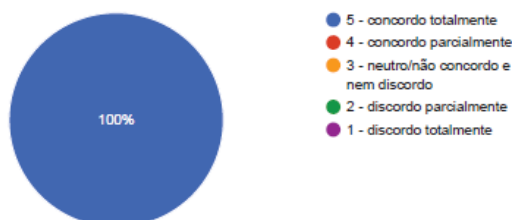
1 resposta

esta é uma questão de compreensão de como o design está integrado a estrutura organizacional, ou de como a estratégia de design está estruturada, esta distinção deve ser clara. Pois a constante mudanças da estrutura organizacional para orientar-se a um tendência que pode não se efetivar se apresenta como um risco muito grande. Porém possibilitar que parte da organização seja ativa no alinhamento a tendências identificadas nestas pesquisas pode reduzir os riscos citados (o entendimento que esta seria uma estratégia de design, ou de parte do setor de desenvolvimento). E do mesmo modo, acredito que a presença do designer na definição de estratégias organizacionais é sempre valorativa.

#### NÍVEL FUNCIONAL/TÁTICO

6. O design neste nível deveria implementar a estratégia do negócio, a partir dos cenários construídos, de modo a planejar ações que, no nível operacional, possibilitem a construção de conceitos de inovação de significado. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

2 respostas



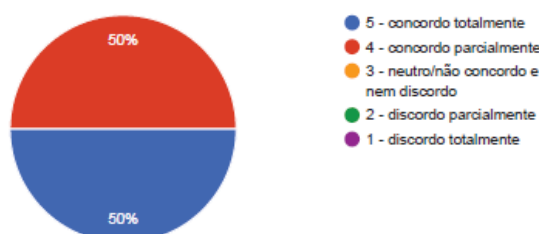
Comente:

1 resposta

e não somente de significado.

7. O designer aqui deve atuar como coordenador do processo de design e de seus recursos (humanos, financeiros, de materiais e tempo), entendendo os fatores sociais e comportamentais das tendências como os principais inputs para configurar as inovações de significado. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

2 respostas



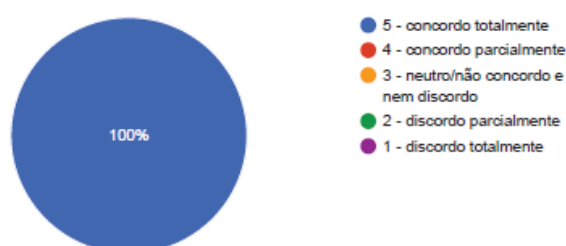
Comente:

1 resposta

as atividades de coordenação podem, não necessariamente, ser operadas por designers. Porém é interessante considerar o pensamento global e criativo característicos da formação deste profissional.

8. O designer deve atuar como líder participativo e interdisciplinar na formação de uma rede de conhecimento advinda das relações entre setores, dentro e fora da empresa, a fim de gerenciar o resultado da pesquisa prospectiva também com esta rede. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

2 respostas



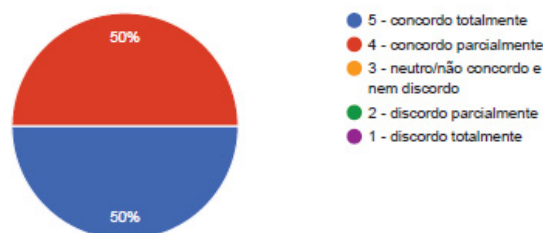
Comente:

esta é uma afirmação que já tem por base um posicionamento estratégico, e denota certo posicionamento e compreensão da função do design nas organizações. Ou seja, eu particularmente acredito nesta afirmação e que esta deva ser implementada, porém é por si um posicionamento da estratégia organizacional que considera o design como uma disciplina articuladora.

## NÍVEL OPERACIONAL

9. O papel do designer neste nível deve ser o de executor de conceitos de inovação de significado, a partir da incorporação da pesquisa prospectiva na fase metaprojetual. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

2 respostas



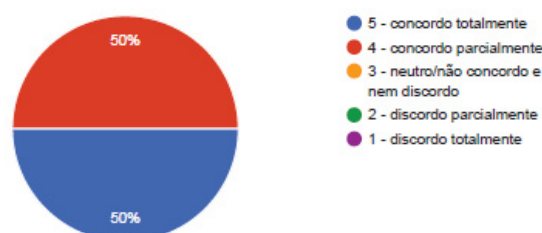
Comente:

1 resposta

concordo que esta é uma atividade operacional do designer, porém seus resultados podem ser articulados em outros níveis da atuação da organização. Assim separando os níveis de trabalho do profissional designer dos níveis de atuação da organização ao qual ele participa.

10. O design aqui deve executar o metaconceito de design, operacionalizando os recursos no âmbito do projeto (de pessoal, financeiro, de materiais e tempo) para obtenção da inovação de significado. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

2 respostas



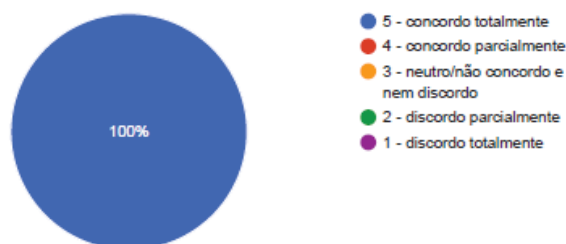
Comente:

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

11. O designer aqui deve atuar como mediador ao realizar os conceitos de inovação de significado, atuando de forma flexível, interdisciplinar e multifuncional entre as áreas envolvidas no metaprojeto. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

2 respostas



Comente:

1 resposta

do mesmo modo afirmo que os resultados esta atividade operacional do designer tem influência sobre a estratégia da organização.

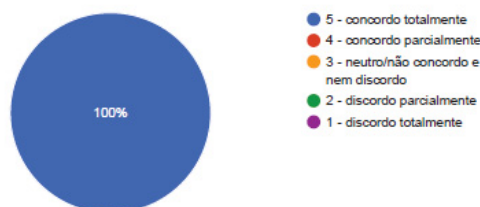
## Apêndice 8:

### Resultado NOVO piloto: 2ª rodada - questionário para especialistas a respeito da lista de requisitos prévia

#### NÍVEL ESTRATÉGICO

1. O designer neste nível deve transformar o processo de design, inserindo monitoramento constante dos sinais do futuro (via institutos de pesquisa, cadernos de tendências e etc.) e percepção das macrotendências, seus tipos e ciclo de vida, na fase metaprojetual. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

2 respostas



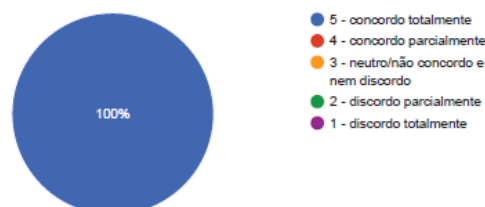
Comente:

1 resposta

esta é uma característica de um nível estratégico da atividade de design, cujos resultados podem (ou não) ser incorporados pela estratégia da organização. Ou seja, esta afirmação pressupõe grande integração do

2. O designer também deve participar da definição estratégica do roadmap (ferramenta para planejar e comunicar o futuro da linha de produtos), perante os cenários futuros construídos, de modo que se deixe um espaço para projetos "sem mercado" no momento atual, mas com perspectivas futuras ainda não claras. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

2 respostas



Comente:

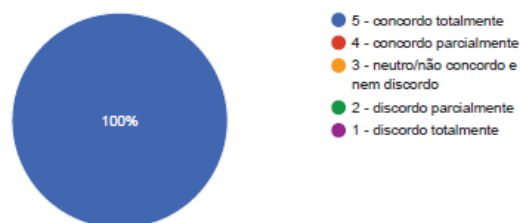
0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

## NÍVEL FUNCIONAL/TÁTICO

3. Cabe ao designer aqui o acompanhamento continuo das tendências e sua interpretação, correlacionando informações visuais, de linguagem de produto, de tecnologia, estilo e ambiente e integrando-as às respectivas áreas de tecnologia, desenvolvimento, produção, marketing e etc. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

2 respostas



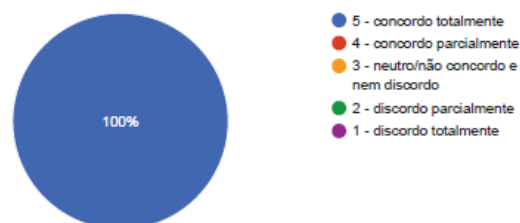
Comente:

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

4. O designer deve ter o papel de intérprete das tendências e dos cenários futuros, de forma qualitativa, quantitativa e estética, correlacionando as informações de forma criativa, para construir conceitos também de estilo. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

2 respostas



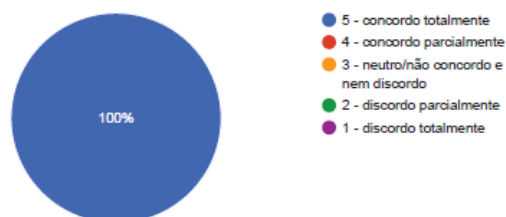
Comente:

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

5. O designer deve, dentre os cenários construídos, estabelecer qual, ou quais, significado (s) que a inovação procurará representar, entendendo que as tendências estilísticas têm papel importante na aceitação da inovação disruptiva (podem ajudar a não “intimidar” o consumidor perante uma novidade). Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

2 respostas



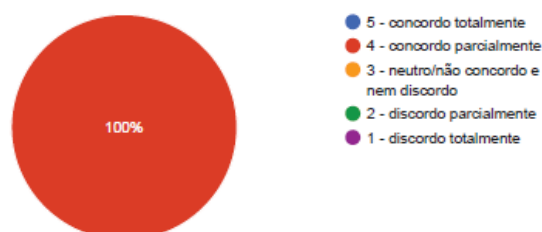
Comente:

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

6. O designer deve observar outras áreas produtivas e setores externos à organização, visando a adoção de novas ideias, conceitos e tecnologias (processo chamado de polinização cruzada), como potencial ferramenta para a realização de metaconceitos de inovação de significado. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

2 respostas



Comente:

1 resposta

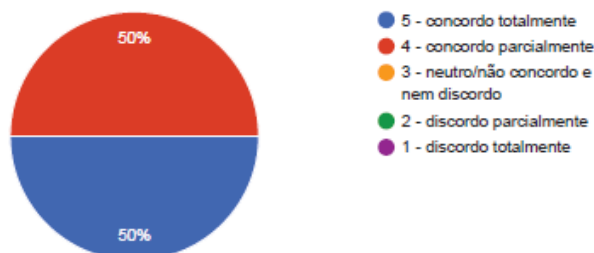
não só do designer, esta pode ser uma prática estabelecida para os diversos setores da organização.



7. Os cenários construídos na visão estratégica devem ser materializados a partir de uma experimentação ativa com ferramentas de antecipação (como mockups, impressão 3D, testes ergonômicos e etc.), e permitindo também que o consumidor seja um ator do processo

(cocriador). Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

2 respostas



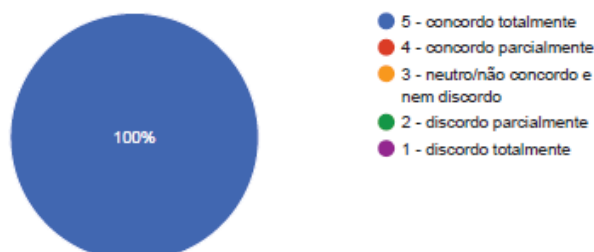
Comente:

1 resposta

e participação de outros atores.

8. O designer deve considerar os aspectos simbólicos, sociais e estilos de vida dentro do cenário definido, para realizar os elementos de design (forma, função, estética, qualidade, matéria-prima, ergonomia, cor, usabilidade, tecnologia e etc.). Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

2 respostas



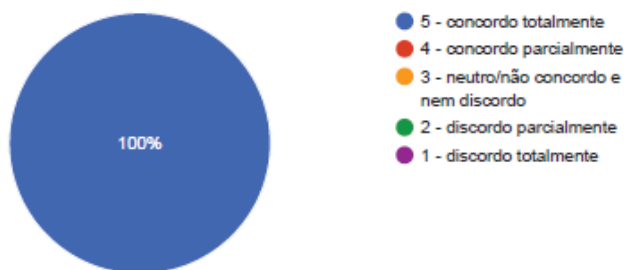
## Comente:

1 resposta

e isto é articulado para a possível projeção de significados dos artefatos resultantes.

9. O designer deve viabilizar o metaconceito, entendendo que o mesmo é portador de significados, inclusive os de sustentabilidade. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

2 respostas



## Comente:

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

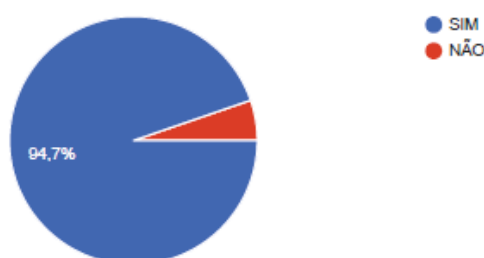
## AGRADECIMENTO

## Apêndice 09:

### Resultado do convite e ambientação junto aos especialistas

1. A organização na qual você atua considera as pesquisas prospectivas e de tendências, em seus desenvolvimentos?

19 respostas



#### Comente:

12 respostas

É fundamental entender o que está acontecendo e qual será o futuro em diversos segmentos.

IES com setor específico para inovação

De certa maneira, sim, já que temos de estar alinhados com as necessidades do mercado.

Pesquisas prospectivas estão sendo consideradas, parcialmente, no desenvolvimento de novos produtos. Como a empresa está iniciando suas atividades, esta abordagem está sendo considerada, mas ainda de forma incipiente.

Realizamos pesquisas para procurar criar contextos e cenários futuros, que por sua vez nos ajudam detectar novas necessidades e assim gerar novas soluções ou produtos.

No âmbito da pesquisa utilizamos technology roadmaps, tendências de comportamento, projeções estatísticas, business intelligence, etc.

Consideramos, estamos sempre de olho, porém é de maneira informal. Não compramos pesquisa e também não formalizamos as nossas.

utilizamos tendências como ferramenta de prospecção, principalmente em workshops de design thinking. Eu utilizo em aulas também.

Na FAAP, onde atualmente coordeno o curso de Design e atuo com um projeto de inovação do Design, busca-se trabalhar com a leitura de tendências, mas não necessariamente de forma estruturada. Há uma intenção em fortalecer esse campo perceptivo.

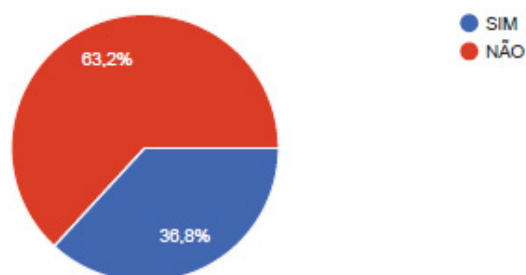
Sempre. Para cada projeto, por menor que seja sua importância ou inovação, se não for preparado um cenário anterior com uma gama de possibilidades diversas, o passo a ser dado com o resultado dificilmente pode gerar novidade.

É uma ferramenta incorporada na metodologia

essas pesquisas servem apenas como base de inspiração.

## 2. A organização na qual você atua compra material de pesquisas de tendências prontos, como cadernos de institutos de pesquisa, atualmente?

19 respostas



### Comente:

11 respostas

Atualmente não está adquirindo estes materiais, mas há um planejamento para que seja feito em 2019.

Sim, mas não de forma sistêmica.

as empresas parceiras nos projetos que atuam adquirem estes estudos.

Temos dentro do grupo áreas que desenvolvem estas pesquisas, não precisamos comprar.

Já trabalhei em empresas grandes que tinham verba para isso. Hoje não temos.

Já compramos durante períodos específicos, enquanto estávamos desenvolvendo materiais de criação para desenvolvimento de cenários futuros e direções de linguagem para nossos clientes. Esta compra é feita em colaboração com o cliente.

Estes cadernos são muito caros. Existe bastante material gratuito acessível na internet.

Existe um processo em andamento para construção de parcerias com organizações voltadas a pesquisa de tendência que beneficie tanto estudantes como professores e dirigentes.

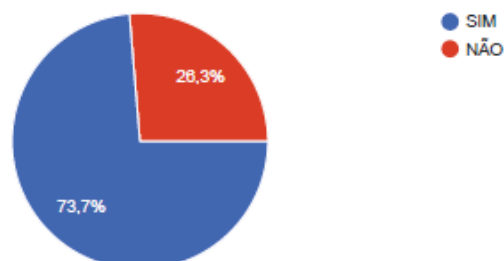
Ainda não surgiu essa necessidade. Imagino que com o aumento da complexidade dos projetos ou uma maior exigência por parte dos clientes, isso possa ser necessário.

Tem grande valor para interpretar macro tendências e seus desdobramentos

como nossa atuação é abrangente é difícil contratar material tão específico.

### 3. A empresa atualmente desenvolve material próprio de pesquisas de tendências para serem usados nos desenvolvimentos de produtos e serviços futuros?

19 respostas



#### Comente:

10 respostas

Equipe na Suécia full time pesquisando sobre tendências.

É feita pesquisa em sites específicos e criados painéis semânticos bem como material relacionado ao VBL (visual brand language)

Sim. Prospecções de tecnologia, design e tendências sociais são organizadas em apresentações.

estudos sobre evolução do comportamento na habitação de interesse social (já publicamos sobre o hábito de lavar roupa....este ano deveremos publicar sobre o hábito de tomar banho)

Sim, as diferentes áreas que tratam de segmentos específicos de tecnologia e negócios desenvolvem reports mensais.

Nossa pesquisa é feita para cada projeto que iniciamos, gastamos quase mais tempo pesquisando do que criando.

Com base nas macro e micro tendências pesquisadas, filtramos e desenvolvemos um material baseado no olhar interno e direcionado, buscando focar nas atividades específicas exercidas pelos clientes.

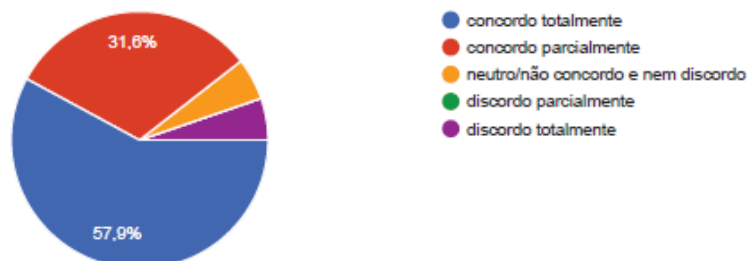
Próprio não, mas desenvolvemos para clientes.

Mantemos um pequeno banco de dados e imagens , mas não tem sido muito eficiente por termos que sempre fazer nova pesquisa para cada projeto.

a cada projeto preparamos um levantamento. se temos projetos em áreas similares eles são aproveitados.

#### 4. Você considera a pesquisa prospectiva como potencial fonte para desenvolvimento da inovação de significado?

19 respostas



#### Comente:

9 respostas

É uma fonte potencial, mas em alguns segmentos ela não pode ser a única fonte para a inovação de significado, sendo necessário também realizar pesquisas com clientes e usuários.

Apesar de concordar totalmente, minha experiência mostra um longo caminho entre essa pesquisa e a realização da inovação. A pesquisa em si não garante boas soluções e, apesar de alguns métodos procurarem descrever como traduzir pesquisa em oportunidades e então em soluções, ainda percebo muita inconsistência.

prospectiva...com lógica abdutiva...os estudos prospectivos com lógica indutiva ou dedutiva beneficiam-se em muito da lógica abdutiva característica do Design...

A pesquisa prospectiva deve partir de um desafio, problemática ou necessidade latente.

considero uma ótima técnica para auxiliar o pensamento inovador.

Pesquisa prospectiva é um dos elementos para construção de significado mas no meu ponto de vista não constitui elemento principal

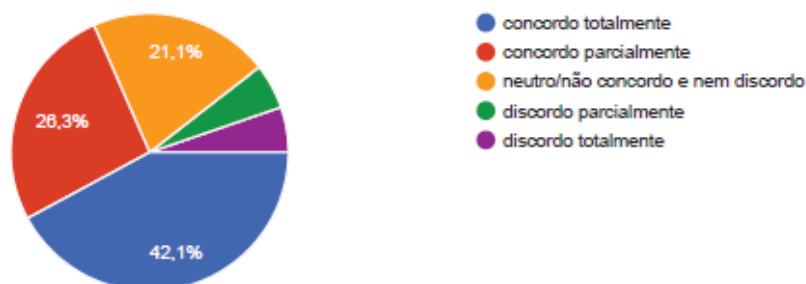
Sem dúvida. Mas o mais importante é a análise da pesquisa, o cruzamento das informações e a discussão (ou conversa) sobre os valores identificados na pesquisa.

É imprescindível para fomentar a pesquisa de valor

a pesquisa traz um retrato de situação passada, te posiciona melhor ou te leva a aproveitar desenvolvimentos existentes. Por outro lado é um ponto de partida para identificar oportunidades não exploradas que são base para inovação.

### 5. A organização para qual ou na qual você atua, considera a pesquisa prospectiva como potencial fonte para desenvolvimento da inovação de significado?

19 respostas



### Comente:

6 respostas

Como destacado anteriormente, este tipo de pesquisa ainda não está sendo realizado de forma adequada na empresa, mas é considerada.

Esta empresa entende o valor da pesquisa prospectiva, mas não a usa de forma estruturada.

Como eu sou a sócia da empresa, posso passar minha opinião para a gestão do negócio.

Acredito que a instituição ainda não atingiu um grau de maturidade de gestão que a leve a refletir sobre a importância da pesquisa prospectiva.

Da mesma forma.

usamos na identificação do cenário atual, se irá se transformar em inovação ela não é o fator mais determinante no nosso método de trabalho.

## AGRADECIMENTO

---



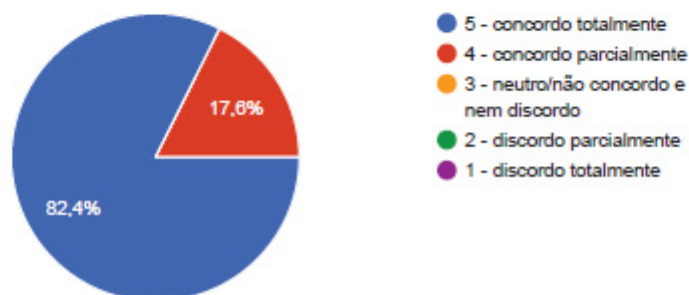
## Apêndice 10:

### Resultado da 1ª rodada - questionário para especialistas a respeito da lista de requisitos prévia

#### NÍVEL ESTRATÉGICO

1. O design neste nível deveria ser planejado juntamente com a estratégia corporativa e usar dos inputs da pesquisa prospectiva para fomentar inovações de significado. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

17 respostas



#### Comente:

9 respostas

O entendimento sobre o business, e o que os consumidores necessitam são fatores fundamentais para justificar a inovação.

O design, na vasta maioria das empresas, não tem posição de prioridade. Com este cenário não acredito que ele deveria ser planejado juntamente com a estratégia corporativa, mas sim logo após a estratégia corporativa ser estabelecida.

Isso muda para empresas que decidem por ser guiadas pelo design. Nestes casos sim, design e estratégia corporativa caminham juntos.

Se estamos falando do design a nível estratégico, e poderia ser qualquer disciplina ou divisão corporativa, ele só pode ser planejado junto à estratégia da empresa e usando da mesma base de informações.

Sim, é importante considerar a pesquisa prospectiva para fomentar inovações de significado alinhado a estratégia corporativa. No entanto, entendo que a estratégia corporativa é raramente definida de forma explícita e a inovação de significado movimenta a estratégia corporativa de forma emergente, a medida em que projeto inovadores são implementados e dão sentido ao fazer. Acredito que o maior link entre estratégia e significado ocorra de 'dentro para fora' na forma como os agentes se mobilizam para socialmente construir sentido na prática. 'De dentro para fora' é um outro jeito de dizer que a estratégia não é estabelecida a priori mas é feita concreta na interação contínua dos atores em constante luta por auto expressão.

Há situações que o designer sabe antecipar por percepção e intuição

Aqui o planejamento do design estratégico pode não só contribuir com o posicionamento da empresa perante o mercado, como mostrar caminhos promissores diferentes do que existe ou se conhece, criando cenários competitivos.

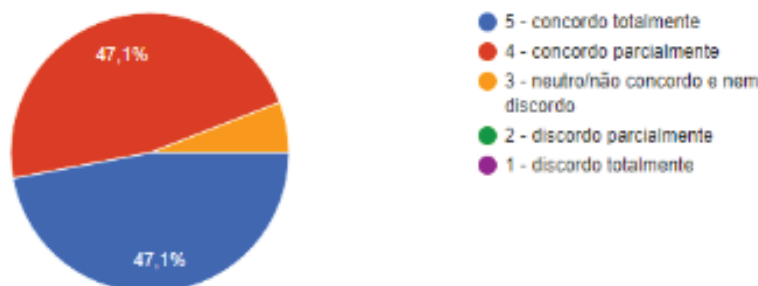
Quanto mais transparente a estratégia melhor

O Design nas organizações, e aqui independe do tamanho dessa, sempre deve estar orientado através dos objetivos estratégicos e por conteúdos amplos e diversificados de informações prospectivas. Dessa forma a contribuição para prováveis soluções com foco no usuário sejam atendidas com qualidade e alinhamento com os objetivos da marca.

Em uma situação ideal a empresa possui recursos suficiente para incluir o designer na pesquisa e análise sem que este se sinta pressionado por ter que deixar outras atividades no desenvolvimento de produtos que também são vitais para o negócio.

2. O designer aqui atuaria como um tradutor das pesquisas prospectivas e de uma rede de conhecimento gerada pela inteligência de mercado e pesquisas blue sky, incentivando um diálogo contínuo e fornecendo argumentos e novas interpretações, visando a construção da inovação de significado. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

17 respostas



## Comente:

10 respostas

direcionamento do mercado e percepções futuras.

A pesquisa é um dos elementos que pode (ou não) se tornar requisitos de um projeto. O designer como 'tradutor da pesquisa' pode limitar a interpretação do objeto / tema pesquisado. Acredito que o Designer como facilitador do diálogo entre os stakeholders para a interpretação da pesquisa em combinação com outros fatores seja um approach mais adequado para projetos de alta complexidade.

Numa organização, que conta com a atuação de outras áreas, compreendo que o papel estratégico do design está mais relacionada com um papel de direcionamento, de um facilitador, que proporcionada a relação das informações e das pessoas. Assim, concordo mais com a segunda parte da pergunta, de modo que a tradução do conteúdo (uma ação mais operacional) pode ser compartilhada com outras áreas da empresa, como Marketing e Engenharia de Desenvolvimento, quando elas existem.

O designer pode realizar esta função, sim, mas por outro lado poucas escolas tem disciplinas relacionadas a pesquisa e sua interpretação no currículo. As escolas de marketing e mesmo administração preparam melhor.

Entendo que designers no nível estratégico atuam como criadores de significado sintetizando o que o campo social comunica, incluindo pesquisas prospectivas e pesquisas blue sky. Essa capacidade de síntese transcende o campo informacional e é sustentado na compreensão do que quer emergir entre os atores no sistema social, em um sentido mais subjetivo reflexivo, de discernimento da 'inovação que quer nascer' nesse sistema.

Sim, é neste momento que aparecem as possibilidades de inovação. e minha experiência mostra que só o design consegue mostrar este potencial.

Outros profissionais devem participar da pesquisa (psicólogos etc)

Desenvolvimento de Design sem os pressupostos de conteúdos relevantes ao tema, não permite inovação. A ausência desse modelo de informação, torna o design superficial e por consequência, o resultado será sempre variações sem propósito, muitas vezes apenas no caminho estético.

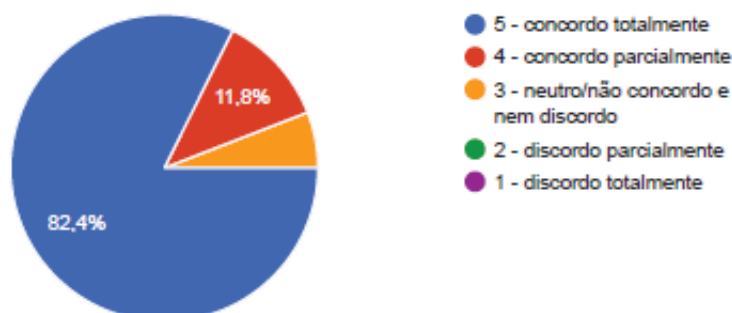
Neste ponto o trabalho em equipe com experts se torna importante

Caso não tenha feito parte da pesquisa em si.

3. O designer deveria exercer uma observação mais reflexiva da pesquisa prospectiva, percebendo os possíveis significados que emergem de cada tendência (percepção emocional do consumidor),

ajudando a construir os cenários futuros. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

17 respostas



Comente:

8 respostas

Percepção emocional representa exatamente o que o consumidor valoriza, o que ele quer, ou o que ele não quer.

Depende da complexidade, do segmento do produto / serviço, requisitos de tecnologia e negócios, maturidade a equipe.. Concordo parcialmente pois a observação reflexiva é adequada para um processo de desenvolvimento robusto de produto com um ciclo de vida previsível e controlado. No universo digital a preferência se faz pela combinação de entendimento automatizado de dados e rápidas iterações e releases controlados.

E deveria se qualificar melhor para tal!

Concordo parcialmente, já que no sistema social o consumidor- em uma de suas facetas ligadas a percepção emocional) é somente um ponto no ecossistema de atores que expressam em conjunto o que quer emergir.

Com certeza reflexiva, mas também projetiva.

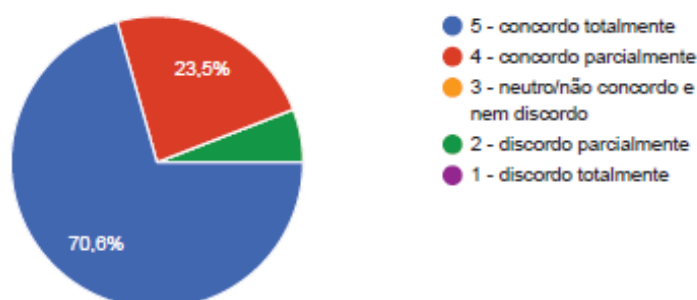
E nesse caso não apenas uma observação de conteúdos e informações, mas se utilizando a informação como princípios para análises e sínteses que fazem parte do método criativo, avaliando consequências diversas nos cenários futuros.

Concordamos porque a observacao da experiencia contribui para a formacao de melhores significados de grande importancia para os produtos e servicos na visao do design circular

Sim, visão crítica e de cabeça aberta.

4. O designer ao exercer a observação reflexiva a respeito da pesquisa prospectiva, deveria construir cenários futuros articulados com o ambiente futuro, interno e externo, da organização (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças). Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

17 respostas



Comente:

7 respostas

Para minha interpretação a pergunta está confusa pois mistura diferentes habilidades que não são necessariamente correlacionadas diretamente. A construção de um cenário futuro pode ser orientado pela pesquisa, mas não exclusivamente. O cenário pode ser também orientado pela intuição (ai cabe uma extensa pesquisa para entender este tópico) e ser algo tão avançado e assertivo quanto algo pautado pela pesquisa. A análise SWOT seria mais adequada para avaliar situações / requisitos já existentes.

A construção deve ser compartilhada com outras áreas, mas pode ser conduzida pelo designer.

Sim, deveria, se esta for a função dada a ele ou se ele deseja mostrar-se pró ativo.

A pesquisa prospectiva deve ser convertido em direcional corporativo, por isso concordo com a assertiva.

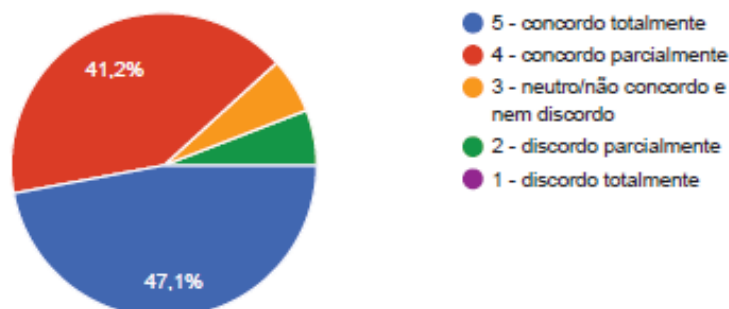
Acredito que no ambiente ambíguo e complexo que dá sentido a inovação em ecossistema a compreensão se dá nas 'entrelinhas' ou 'frestas' na constante tensão entre os atores, guiada pelo próximo passo: o que quer se materializar que expressa de fato uma necessidade latente desses atores em interação?

Entende-se que estas já são etapas metodológicas inerentes e inseparáveis dentro do processo de design.

O swota anlise é uma ferramenta fundamental e deve ser usada embasada na ética com pensamento progressista

5. O designer deveria ajudar a alinhar a estratégia da empresa à natureza qualitativa da pesquisa de prospecção, visando a construção de uma cultura empresarial que seja visionária e permeável aos impulsos contínuos das pesquisas prospectivas. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

17 respostas



Comente:

6 respostas

Os inputs iniciais deveriam vir do time de Design também.

Nem toda empresa quer ser inovadora, é preciso considerar este aspecto e balancear as descobertas prospectivas com o perfil cultural da organização. Acredito ser fundamental encontrar o equilíbrio.

A pesquisa de prospecção pode ser tanto quantitativa como qualitativa, sendo conduzida de forma recursiva na elaboração de proposições do que quer nascer e em constante materialização da estratégia quando de fato a inovação acontece e dá sentido a uma estratégia explicitada, eminentemente post facto (o alvo pintado após a seta ser lançada)

Veja que aqui a palavra "ajudar" é importante no sentido de entender que atividades de prospecção, são dependentes de atividades multidisciplinares para atingir resultados de alta performance

mais amplo que isso o designer estratégico deveria capturar uma visão mais ampla que eventualmente não seja contemplada na pesquisa

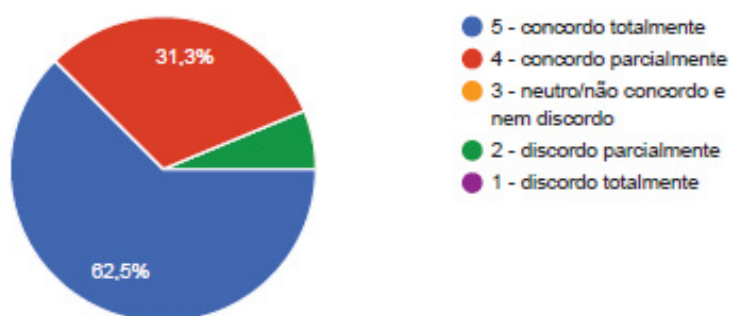
Alem de enfatizar que uma estratégia não se muda frequentemente, neste ponto pensamos que a estratégia de uma corporação deve ser feita utilizando muitos inputs internos como cultura da empresa, pessoas e capacidades de alianças.



## NÍVEL FUNCIONAL/TÁTICO

6. O design neste nível deveria implementar a estratégia do negócio, a partir dos cenários construídos, de modo a planejar ações que, no nível operacional, possibilitem a construção de conceitos de inovação de significado. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

16 respostas



### Comente:

6 respostas

O Design atualmente participa da implementação da estratégia da empresa, mas no passado não era assim! O entendimento do negócio e próximos passos passaram a ser responsabilidade também da área de design.

O design é um elemento de uma cadeia de competências na construção do produto / serviço. Cenários futuros podem ser um dos elementos na implementação de novas soluções. O design participa ativamente mas nem sempre é o gestor da implementação.

Sim, concordo que o design atuaria mais no planejamento operacional. Mas não necessariamente na construção de conceitos de inovação de significado. E se a estratégia da organização não for nesta direção?

Concordo: o Design pode dar significado a uma estratégia gerando conceitos.

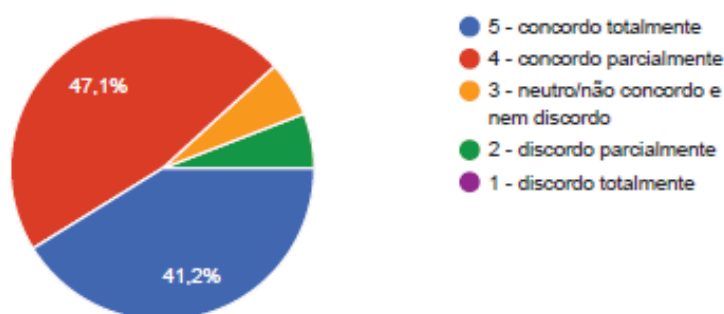
O Design nesse nível, pode contribuir com a estratégia do negócio, mas acho pouco provável a capacidade e o domínio da informação para implementar estratégia do negócio. Entendendo que o "negócio" é muito mais amplo que soluções de design.



A ideia de implementar algo que vem de outros níveis me parece um pouco redutora, fragmenta, onde em um nível (tático) simplesmente obedece ao definido em outros níveis.

7. O designer aqui deve atuar como coordenador do processo de design e de seus recursos (humanos, financeiros, de materiais e tempo), entendendo os fatores sociais e comportamentais das tendências como os principais inputs para configurar as inovações de significado. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

17 respostas



Comente:

7 respostas

Novamente, concordo com a parte de coordenação de processo. Mas nem toda empresa quer a inovação de significado!

Acredito que a inovação de significado seja um corpo perceptivo construído e composto por um conjunto de elementos, entre eles fatores sociais e comportamentais de tendências. O designer coordena muito mais que recursos, sendo aquele que infere a concretização possível de interesses conflitantes em jogo no sistema social.

Áreas de finanças e gestão de tempo não devem ser atribuídas ao designer como coordenador, apenas como participante e conhecedor de todo entorno do projeto e/ou recursos

o designer pode exercer essa função por ter a visão geral mas nesta posição ele dificilmente terá a liberdade de criar conexões mais inovadoras e disruptivas.

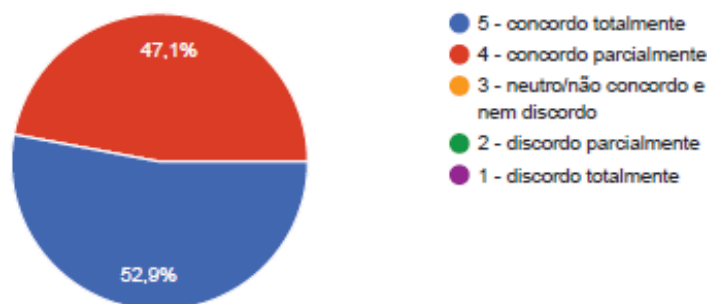
Neste ponto a análise do retorno sobre o investimento (ROI) deve ser utilizado. Pois sabemos dos benefícios do design, mas há riscos, se não for bem utilizado, de trazer pouco ou nenhum retorno. Já que é uma atividade cara não só por pessoal e materiais, mas pelos investimentos para implementação e comunicação.

Acredito que sucesso pode ser obtido mesmo se o designer não coordenar sozinho todos estes aspectos.

Quem é o designer? Alguém que possui o diploma em design? Alguém que faz parte de uma cultura de design mas não necessariamente é um designer?

8. O designer deve atuar como líder participativo e interdisciplinar na formação de uma rede de conhecimento advinda das relações entre setores, dentro e fora da empresa, a fim de gerenciar o resultado da pesquisa prospectiva também com esta rede. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

17 respostas



Comente:

5 respostas

não necessariamente um líder, mas sim um facilitador. O que ocorre é que normalmente acaba assumindo o papel de liderança.

Não necessariamente. Em fases específicas dos processos sim, mas em certos casos a liderança deve ser feita pelo correspondente da área (marketing, engenharia ou outro).

De fato, o designer, com sua formação que mescla arte e técnica, tem condição de trafegar com certa fluência entre diversos setores da empresa e pode (deve) atuar de maneira interdisciplinar.

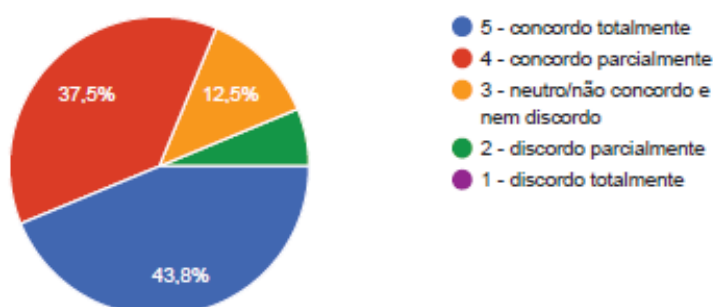
O Designer é um sintetizador, aquele que dá sentido e materializa o que quer emergir nas tensões do sistema. A gestão e liderança são a meu ver elementos integradores que conduzem essa síntese de forma eficaz.

O designer deve ter também a capacidade de fazer alianças não políticas, visando a empresa e principalmente a colaboração intercompanies já que a tecnologia, distribuição e comunicação estão cada vez mais sofisticadas.

## NÍVEL OPERACIONAL

9. O papel do designer neste nível deve ser o de executor de conceitos de inovação de significado, a partir da incorporação da pesquisa prospectiva na fase metaprojetual. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

16 respostas



Comente:

8 respostas

o designer não deve apenas executar conceitos prontos relacionados a inovação, deve propôr soluções.

Não apenas de executor, mas também de prospector dos conceitos. E não sozinho, mas de forma colaborativa.

O designer deste nível deve ter a noção exata da estratégia, para que possa executar a atividade com mais exatidão e assim, ser assertivo no desenvolvimento operacional. Deve também ter acesso fácil a um canal

de comunicação de inovação, para que possa ofertar inovação em um nível diferente dos demais.

Depende... só se estiver na estratégia. Não acho que todo projeto deva partir da premissa que deve inovar em significado. Existem diversos objetivos que levam a empresa a definir investir em um projeto.

O designer executor é sempre um estrategista que incorpora significado em uma leitura multidimensional, incluindo aspectos de pesquisa prospectiva.

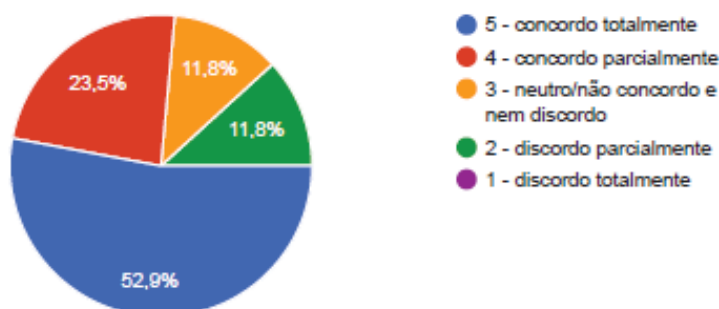
É o profissional com melhor capacidade de materializar os objetivos da empresa

Não ficou claro se o design é uma ente de transformação criativa na fase metaprojetual impulsionando a inovação crosscompany

Mais do que executor de conceitos diria gerador e criador de conceitos. Novamente, a grande separação entre alguém que cria/gera e alguém que executa não me parece fazer bem ao conceito de metaprojeto, por exemplo.

10. O design aqui deve executar o metaconceito de design, operacionalizando os recursos no âmbito do projeto (de pessoal, financeiro, de materiais e tempo) para obtenção da inovação de significado. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

17 respostas



Comente:

6 respostas

Os recursos devem ser gerenciados em conjunto pelo profissional do nível operacional e funcional.

O metaconceito deve ser permeável a diversos projetos, e não ser executado a cada um. E nem sempre inovação de significado é objetivo do projeto.

Designers são estrategistas que articulam a síntese que quer emergir da leitura do sistema social- que inclui o manejo de diferentes aspectos que compõe o produto em suas múltiplas expressões.

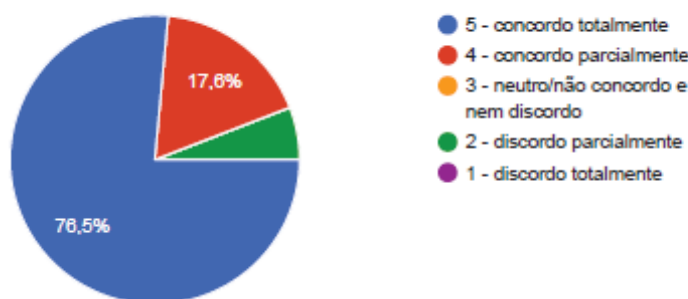
participar e não executar enquanto gestor para financeiro e tempo

Nao ficou claro se o design é uma ente de transformação criativa na fase metaconceito impulsionando a inovacao crosscompany

idem

11. O designer aqui deve atuar como mediador ao realizar os conceitos de inovação de significado, atuando de forma flexível, interdisciplinar e multifuncional entre as áreas envolvidas no metaprojeto. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

17 respostas



Comente:

5 respostas

Sim, porém deve sempre existir o suporte amplo dos profissionais dos níveis funcional e estratégico, afim de defender a proposta ofertada.

O designer sintetiza ao antever o que se manifesta no sistema, sendo ele mesmo um ponto desse sistema. Cabe ao designer abstrair e enxergar essa atuação multinível. Ao se ver como mediador, atuando no nível dos multiatores, busca conciliar interesses em jogo.

Provavelmente a seleção dos conceitos viriam depois desta fase. Pode ser que ainda venham em outro questionário, mas a seleção seria o ponto mais importante do processo, para entender qual conceito seria mais promissor, questionador ou revelador de novos caminhos inusitados.

Nesse caso, o design tem uma ação mais setorizada, e por sua vez, tem a restrição de abordar temas que sejam mais relacionados a estratégia e sim a preservação dos princípios do design, como ferramenta criativa.

O design na sua visão humana esta comprometido com quase todos os touchpoints do produto com a experiencia. E deve se desprender do produto para promover a experiencia 360.

## Apêndice 11:

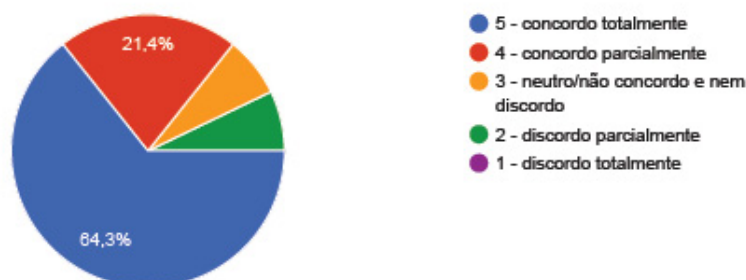
### Resultado da 2ª rodada - questionário para especialistas a respeito da lista de requisitos prévia

#### REAValiação da 1ª rodada

9b. O papel do designer nesse nível deve ser o de prospector e propositor multidimensional de conceitos de inovação de significado, a partir da incorporação da pesquisa prospectiva na fase metaprojetual. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?



14 respostas



#### Comente:

5 respostas

No nível Operacional, a diretriz é a produção. A proposta de inovação pode ser oferecida, mas tem que se ater aos tempos.

O designer deve ter essa postura em relação a inovação, mas lembrando que inovação depende de diversos fatores somados, além do design exclusivamente, como cenários tecnológicos, econômicos, comportamental, política social, competências operacionais e cultura organizacional, que são complementares a visão do designer.

O papel do designer "pode ser". Não acredito que "deva ser", já que isto pressupõe que sempre se deva buscar a inovação. Se for o caso de busca da inovação, no nível operacional, o designer deve propor. Quanto a prospectar, pode ser o designer, pode ser um instituto externo, pode ser outra função da organização.

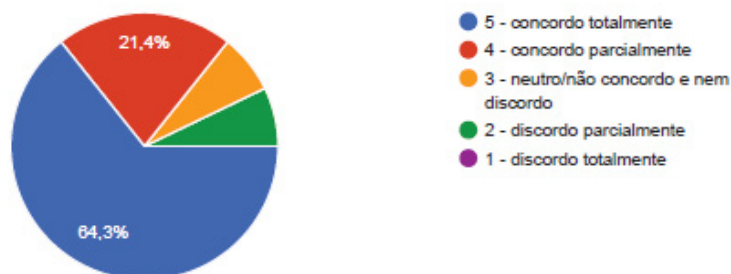
É muito difícil pensar na fase metaprojetual separando em níveis (estratégico, operacional, ...

Com relação à gestão do design em um nível operacional, o gestor deve propiciar à equipe operacional as condições necessárias (recursos de infraestrutura e financeiros) para esta prospecção e para uma pesquisa prospectiva.



10b. O designer aqui deve desenvolver metaconceitos, contribuindo para a operacionalização dos recursos alocados no âmbito do projeto de design (de pessoal, financeiro, de materiais e tempo) para obtenção da inovação de significado. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

14 respostas



Comente:

2 respostas

O designer tem a competência para tornar os dados em resposta de produto / serviço e nesse sentido é a disciplina da convergência

tenho dúvidas de o desenvolvimento dos metaconceitos vai contribuir para a operacionalização dos recursos.

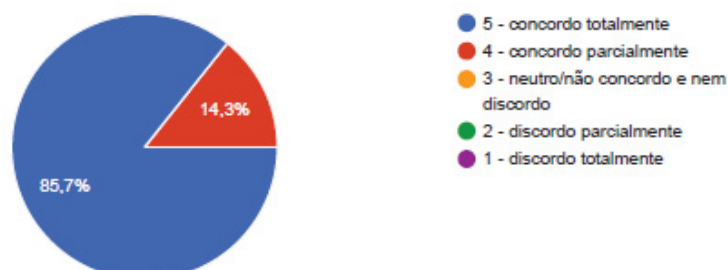
## NÍVEL ESTRATÉGICO

12. O designer neste nível deve transformar o processo de design, inserindo monitoramento constante dos sinais do futuro (via institutos de pesquisa, cadernos de tendências e etc.) e percepção das



macrotendências, seus tipos e ciclo de vida, na fase metaprojetual. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

14 respostas



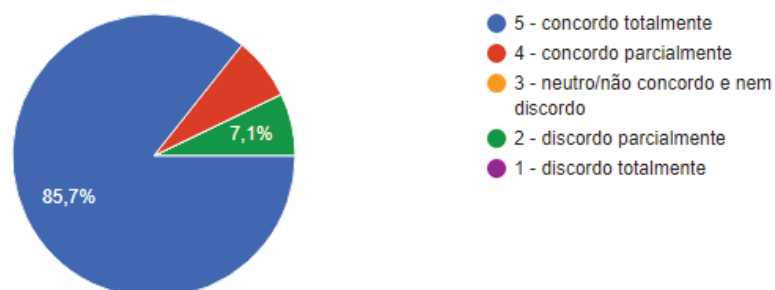
Comente:

1 resposta

Sempre trabalhando em conjunto com especialistas de prospecção para não tender a criar um viés particular sobre o tema

13. O designer também deve participar da definição estratégica do roadmap (futura linha de ofertas no mercado), perante os cenários futuros construídos, de modo que se deixe um espaço para projetos “sem mercado” no momento atual, mas com perspectivas futuras ainda não claras. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

14 respostas



## Comente:

2 respostas

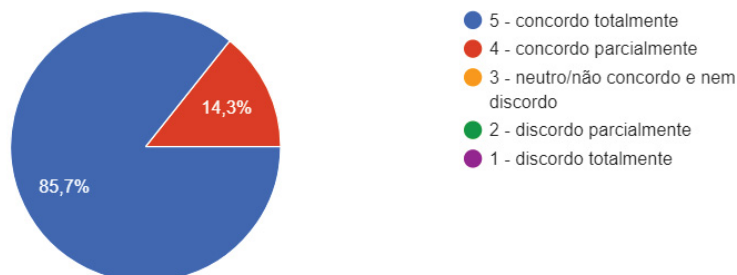
Sim concordo, mas veja .. condições para projetos futuros devem ter a intensão de geração de cenários de oportunidades, sendo que no momento da realização do projeto deve ser revisto os cenários presentes e repertório atualizado do usuário.

Discordo de se deixar espaço para projetos "sem mercado". Claro, suas aspas deixam dúvidas quanto à assertiva, mas o ponto é que é preciso mostrar que existe um mercado ainda em potencial, ou embrionário, e que há risco. E se há risco, o design deve ajudar na sua gestão.

## NÍVEL FUNCIONAL/TÁTICO

14. Cabe ao designer aqui o acompanhamento contínuo das tendências e sua interpretação, correlacionando informações visuais, de linguagem de produto, de tecnologia, estilo e ambiente e integrando-as às respectivas áreas de tecnologia, desenvolvimento, produção, marketing e etc. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

14 respostas



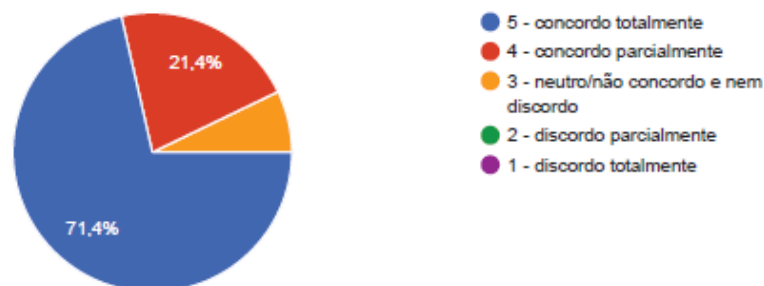
## Comente:

1 resposta

Incluiria aqui o acompanhamento de eventos sociais e políticos que podem modificar algum hábito ou estilo de vida de determinados grupos.

15. O designer deve ter o papel de intérprete das tendências e dos cenários futuros, de forma qualitativa, quantitativa e também estética, correlacionando as informações de forma criativa, para definir os metaconceitos. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

14 respostas



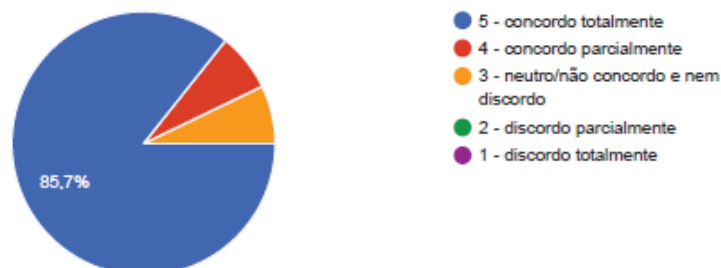
Comente:

1 resposta

Entendo esta função do designer operacional e não do gestor tático/ funcional

16. O designer deve, dentre os cenários construídos, estabelecer quais significados que a inovação representará, entendendo os significados que o futuro consumidor valorizará e que as tendências estilísticas têm papel importante na aceitação de inovações disruptivas. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

14 respostas



## Comente:

2 respostas

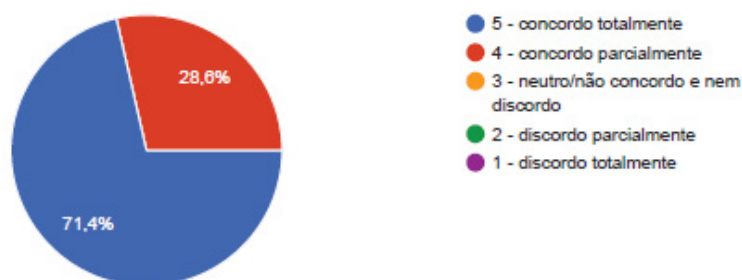
E muito cuidado nessa hora .. conceitos disruptivos nem sempre exigem design disruptivos. Temos que ter o cuidado com o repertório do usuário

Considerando que fala-se "dentro os cenários construídos" (já feitos) imagina-se que os efeitos de sentido já estão presentes nos cenários, assim é estranho pensar que o estabelecimento viria após

## NÍVEL OPERACIONAL

17. O designer deve observar outras áreas produtivas e setores externos à organização, visando a adoção de novas ideias, conceitos e tecnologias (processo chamado de polinização cruzada), como potencial ferramenta para a realização de metaconceitos de inovação de significado. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

14 respostas



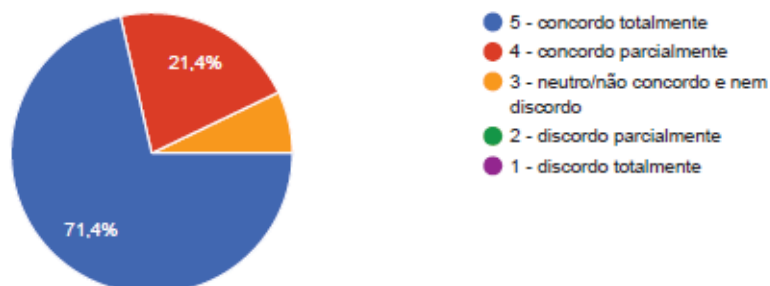
## Comente:

1 resposta

O designer é um contextualizador de idéias .. lembrando que as evoluções de comportamentos e atitudes modificam cenários de uso

18. Os cenários construídos na visão estratégica devem ser materializados a partir de uma experimentação ativa com ferramentas de antecipação (como mockups, impressão 3D, testes ergonômicos e etc.), e permitindo também que o consumidor seja um ator do processo (cocriador). Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

14 respostas



Comente:

3 respostas

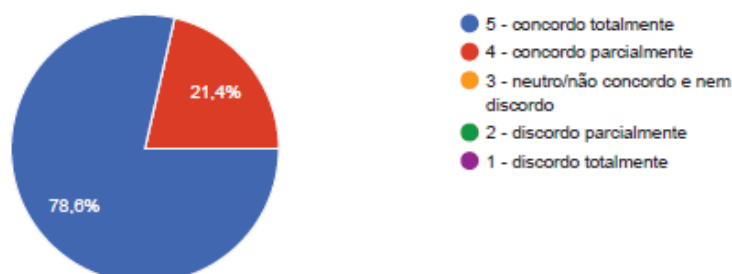
Para a cocriação, como um feedback dos estímulos da idéia proposta

Parece-me uma visão de cenário muito ferramental. Poderíamos pensar em muitas outras formas de representação dos cenários que não aparecem.

Concordo que é importante a coparticipação dos usuários/consumidores no processo criativo, mas às vezes, quando se fala de inovação, pode ser mais difícil se alcançar um resultado significativo.

19. O designer deve considerar os aspectos simbólicos, sociais e estilos de vida dentro do cenário definido, para realizar os elementos de design (forma, função, estética, qualidade, matéria-prima, ergonomia, cor, usabilidade, tecnologia e etc.). Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

14 respostas



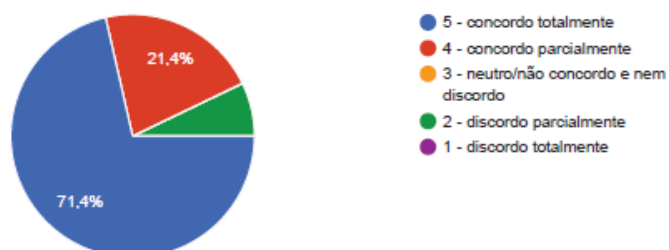
Comente:

0 resposta

Ainda não há respostas para esta pergunta.

20. O designer deve viabilizar o metaconceito, entendendo que o mesmo é portador de significados, inclusive os de sustentabilidade. Qual o seu nível de concordância (ou discordância) perante a afirmativa acima?

14 respostas



Comente:

2 respostas

A viabilidade do design como proposta e solução de produto / serviço, mas atento as questões que permitem a ideia ser aplicada ao negócio



O designer deveria buscar ou identificar os caminhos para a viabilidade dos metaconceitos para que os significados sejam inusitados, ou até buscar o ineditismo para gerar significado.

## AGRADECIMENTO

## ANEXOS

## Anexo 1:

## Plataforma Brasil: comprovante de parecer “liberado” e projeto aprovado” pelo comitê de Ética.

 principal
 

VALÉRIA PESSI FIALDOVSKI - Pesquisador |
 Sua sessão expira em: 39m

---

**DETALHAR PROJETO DE PESQUISA**

**DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** PESQUISA DE PROSPECÇÃO E GESTÃO DE DESIGN: BUSCA PELA INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO

**Pesquisador Responsável:** Virginia Borges Kistmann

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 08312518.0.0000.0102


**Submetido em:** 08/06/2018


**Instituição Proponente:** Programa de Pós-Graduação em Design

**Situação da Versão do Projeto:** Aprovado

**Localização atual da Versão do Projeto:** Pesquisador Responsável

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio








Comprovante de Recepção:  PB\_COMPROVANTE\_RECEPCAO\_1121872

**DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA**

- ▼ Versão em Tramitação (E1) - Versão 3
  - ▼ Emenda (E1) - Versão 3
    - ▼ Currículo dos Assistentes
    - ▼ Documentos do Projeto
      - Comprovante de Recepção - Submissão
      - Folha de Rosto - Submissão 1
      - Outros - Submissão 1
      - Projeto Detalhado / Brochura Investigação
      - TCE / Termos de Assentimento / Justificativa
- ▼ Versão Atual Aprovada (PO) - Versão 2
  - ▼ Projeto Completo

Tipo de Documento	Situação	Arquivo	Postagem	Ações

**LISTA DE APRECIÇÕES DO PROJETO**

Apreciação <sup>+</sup>	Pesquisador Responsável <sup>+</sup>	Versão <sup>+</sup>	Submissão <sup>+</sup>	Modificação <sup>+</sup>	Situação <sup>+</sup>	Exclusiva do Centro Coord. <sup>+</sup>	Ações
E1	Virginia Borges Kistmann	3			Em Edição		  
PO	Virginia Borges Kistmann	2	08/06/2018	28/06/2018	Aprovado	Não	 

**HISTÓRICO DE TRÂMITES**

Apreciação	Data/Hora	Tipo Trâmite	Versão	Perfil	Origem	Destino	Informações
PO	28/06/2018 10:22:49	Parecer liberado	2	Coordenador	UFPR - Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná - SCS/UFPR	PESQUISADOR	
PO	28/06/2018 10:10:29	Parecer do colegiado emitido	2	Coordenador	UFPR - Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná - SCS/UFPR	UFPR - Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná - SCS/UFPR	
PO	27/06/2018 06:51:05	Parecer do relator emitido	2	Membro do CEP	UFPR - Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná - SCS/UFPR	UFPR - Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná - SCS/UFPR	
PO	08/06/2018 23:29:38	Aceitação de Elaboração de Relatoria	2	Membro do CEP	UFPR - Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná - SCS/UFPR	UFPR - Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná - SCS/UFPR	
PO	08/06/2018 16:59:02	Confirmação de Indicação de Relatoria	2	Coordenador	UFPR - Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná - SCS/UFPR	UFPR - Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná - SCS/UFPR	
PO	08/06/2018 15:21:51	Indicação de Relatoria	2	Secretária	UFPR - Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná - SCS/UFPR	UFPR - Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná - SCS/UFPR	
PO	08/06/2018 15:21:26	Aceitação do PP	2	Secretária	UFPR - Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná - SCS/UFPR	UFPR - Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná - SCS/UFPR	
PO	08/06/2018 11:57:44	Submetido para avaliação do CEP	2	Assistente da Pesquisa	PESQUISADOR	UFPR - Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná - SCS/UFPR	
PO	06/06/2018 13:54:05	Parecer liberado	1	Coordenador	UFPR - Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná - SCS/UFPR	PESQUISADOR	

« « « « Ocorrência 1 a 10 de 21 registro(s) » » » »



## Anexo 2:

### Plataforma Brasil: Termo de consentimento livre e esclarecido do Comitê de ética em pesquisa com seres Humanos do Setor de Ciências da Saúde da UFPR.

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nós, Virgínia Souza de Carvalho Borges Kistmann (pesquisadora responsável - orientadora) e Valkiria Pedri Fialkowski (mestranda aluna de pós-graduação - da Universidade Federal do Paraná), estamos convidando você, designer e gestor, a participar de um estudo intitulado: PESQUISA DE PROSPECÇÃO E GESTÃO DE DESIGN: BUSCA PELA INOVAÇÃO GUIADA PELO SIGNIFICADO. Sendo sua pertinência justificada pela necessidade acadêmica da pesquisa e, também, pela contribuição que visa gerar para que executivos visualizem de forma prática e concreta os benefícios que o design pode trazer.

a) O objetivo desta pesquisa é identificar as diretrizes que possam ser utilizadas para o uso da pesquisa prospectiva na gestão de design, para fomentar a inovação guiada pelo significado.

b) Caso você participe da pesquisa, será necessário responder de dois a três questionários, dependendo do número de rodadas necessárias para a efetivação do método. O método a ser utilizado permite o consenso por meio de algumas rodadas, nas quais o problema e sua solução são lapidados até o ponto que a maioria dos entrevistados concorde sobre o resultado. O primeiro questionário constitui no preenchimento de informação pessoal e perguntas para contextualização, porém sem nenhuma identificação. Seguido de formulário para atribuição de nível de concordância perante afirmativas que serão apresentadas. Os outros questionários seguirão a mesma formatação. Tempo médio requerido para cada rodada do questionário é de 10 minutos.

c) Para tanto você receberá um link via e-mail que dará acesso ao primeiro questionário, após responder o mesmo, os pesquisadores organizarão os dados obtidos e formularão uma nova rodada de questionário, que será novamente enviado via e-mail. E assim sucessivamente até obter o consenso. A previsão é de que sejam realizadas três rodadas.

d) É possível que você experimente algum desconforto, principalmente relacionado a cansaço ou dificuldade de leitura das informações. Como medida para mitigar o desconforto ou cansaço, você poderá interromper o questionário a qualquer tempo e retomar posteriormente. Além disso, com relação à incompreensão de algum termo ou pergunta, o pesquisador está à disposição, por e-mail ou telefone, para quaisquer eventuais esclarecimentos.

e) Alguns riscos relacionados ao estudo podem ser algum constrangimento a partir dos resultados obtidos. No entanto, isso será amenizado devido ao anonimato dos dados. Como medida para minimizar os riscos, os dados serão sigilosos, estando o participante em anonimato.

f) Para os participantes, os benefícios esperados com esta pesquisa serão os dados resultantes que poderão beneficiá-los nas suas práticas profissionais nas organizações onde atuam. Além disso, receberão um certificado de participação da pesquisa a ser emitido ao final do estudo.

g) Os pesquisadores, Dra. Virgínia Souza de Carvalho Borges Kistmann (orientadora) e Valkiria Pedri Fialkowski (mestranda), responsáveis por este estudo, poderão ser localizadas no endereço Rua General Carneiro nº 460, 8º andar do Ed. Dom Pedro I, Curitiba - PR, telefone (41) 3360-5360 e-mail ppgdesign@ufpr.br, para esclarecer eventuais dúvidas que você possa ter e fornecer-lhe as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo. Ou então é possível nos contatar diretamente, Dra. Virgínia Souza de Carvalho Borges Kistmann (orientadora), via e-mail vkistmann@ufpr.br ou telefone (41) 988296740 e Valkiria Pedri Fialkowski (mestranda), via e-mail val.pedri@gmail.com ou telefone (41) 988747070.

Participante da Pesquisa e/ou Responsável Legal [rubrica]  
Pesquisador Responsável ou quem aplicou o TCLE [rubrica]  
Orientador [rubrica]

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Setor de Ciências da Saúde da UFPR | CEP/SD Rua Padre Camargo, 285 | térreo | Alto da Glória | Curitiba/PR | CEP 80060-240 | cometica.saude@ufpr.br - telefone (041) 3360-7259

Aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos do Setor de Ciências da Saúde/UFPR.  
Parecer CEP/SD-PB nº 2742/2012  
na data de 28/06/2012.

i) As informações relacionadas ao estudo poderão ser conhecidas pelos pesquisadores responsáveis, Virgínia Souza de Carvalho Borges Kistmann e Valkiria Pedri Fialkowski, e pelas autoridades legais. No entanto, se qualquer informação for divulgada em relatório ou publicação, isto será feito sob forma codificada, para que a sua identidade seja preservada e mantida sua confidencialidade.

j) O material obtido - questionários - será utilizado unicamente para essa pesquisa.

k) Não haverá qualquer custo pela participação, você não receberá qualquer valor em dinheiro pela sua participação e os resultados da pesquisa não serão de sua responsabilidade.

l) Quando os resultados forem publicados, não aparecerá seu nome, nem o da empresa, e sim um código.

m) Se você tiver dúvidas sobre seus direitos como participante de pesquisa, você pode contatar também o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP/SD) do Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná, pelo telefone 3360-7259. O Comitê de Ética em Pesquisa é um órgão colegiado multi e transdisciplinar, independente, que existe nas instituições que realizam pesquisa envolvendo seres humanos no Brasil e foi criado com o objetivo de proteger os participantes de pesquisa, em sua integridade e dignidade, e assegurar que as pesquisas sejam desenvolvidas dentro de padrões éticos (Resolução nº 466/12 Conselho Nacional de Saúde).

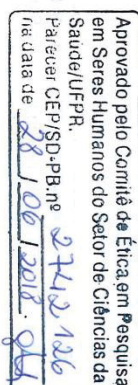
n) Autorizo ( ), não autorizo ( ), o uso de minhas respostas para fins da pesquisa, sendo seu uso restrito a fornecer dados para a pesquisa visando alcançar o objetivo proposto.

Eu \_\_\_\_\_, li esse Termo de Consentimento e compreendi a natureza e objetivo do estudo do q

ual concordei em participar. A explicação que recebi menciona os riscos e benefícios. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento sem justificar minha decisão e sem qualquer prejuízo para mim. Fui informado que ela minha participação não há custos e que não receberei nenhum tipo de premiação.

Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

Curitiba, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_



\_\_\_\_\_  
[Assinatura do Participante de Pesquisa ou Responsável Legal]

\_\_\_\_\_  
[Assinatura do Pesquisador Responsável ou quem aplicou o TCLE]

[Assinatura do Pesquisador Responsável ou quem aplicou o TCLE]